Impact 衝擊・影響 4

衛南陽 策劃

顧客滿意經營的六大觀點

衛南陽談顧客滿意

Viewpoints of Customer Satisfaction

衛南陽 著

優良企業推動顧客滿意必備成功寶典！



VISIT…

LANZAROTE
Caliente.COM

Impact系列叢書 004

顧客滿意經營的六大觀點

—衛南陽談顧客滿意

Viewpoints of Customer Satisfaction

衛南陽 著

策劃者與作者簡介

衛南陽

目前正在國立大學攻讀企業管理博士學位。這個筆名的意義，期望自己能夠像諸葛亮一般，具有經天緯地之才、安邦定國之能。

從事顧客滿意經營、顧客服務系統、服務競爭策略、顧客關係管理、顧客知識管理研究多年，並協助許多企業規劃服務系統和執行教育訓練專案，經常全省巡迴演講，評審過數百家企業之顧客滿意經營實況。同時主持數十場顧客滿意度之調查研究，發表上百篇文章散見於「經濟日報」、「工商時報」、「中衛簡訊」、「震旦月刊」等平面媒體、「亞太教育訓練中心」、「全球華人競爭力基金會之總裁學院」等網路媒體。

著有【顧客滿意學】、【顧客服務系統規劃】、【服務競爭優勢：探索永續經營的奧秘】、【新顧客滿意學：E世紀的成功之道】、【顧客滿意經營的六大觀點：衛南陽談顧客滿意】、【服務贏家：建構系統化的服務競爭力】（預計93年年初出版）。目前也主持數本外書中譯的工作，包括【體貼顧客心】，其中【顧客滿意學】榮獲八十六年經濟部中小企業金書獎。

曾任中國生產力中心講師、（省屬行庫）中小企業聯合輔導中心講師、盛餘股份有限公司顧客滿意委員會顧問、人本企管顧問公司顧問、「一九九七年中華民國優良企業商品顧客滿意度金質獎」總顧問暨評審委員、「一九九九中華民國顧客滿意金企獎」總顧問暨評審委員、雲林科技大學、實踐大學與中州技術學院兼任講師、大眾週刊專欄作家、服務業總經理特助等。

現職為經瀚管理顧問公司首席顧問、海德漢股份有限公司顧問、大葉大學兼任講師、全球華人競爭力基金會之總裁學院國士論壇專欄作家、商兆文化股份有限公司顧問以及IMPACT叢書策劃與審定、中華工商聯合會顧問暨顧客滿意推展委員會顧問。

《Impact系列叢書》策劃者的話

共同的理想與前瞻

Impact代表著衝擊，一種新的想法或創見的誕生，或者一種新的作法與策略的落實，我們為企業界與管理教育量身訂製如雷貫耳的資訊，也希望活用這些資訊的企業與學人，可以創造出超凡的成績，在同業或同儕間造成Impact的效果。

Impact系列是商兆文化股份有限公司有關商管書籍系列的名稱，全系列以顧客滿意經營為主軸，加入其他有關商業與管理的書籍，包括本國籍著作與外文翻譯著作。這系列的名稱訂為「Impact」的用意，就是代表一種衝擊與影響，並且自我期許做出一些與眾不同卻又能發人深省的事蹟，擴大台灣管理人的視野。

Impact系列既然是有關商業與管理的書籍，在外文翻譯書方面，我們希望能夠引進目前市面上看不到的非主流、卻很有實用意義的書籍。流行是可以創造與炒作，卻不能夠長久，很多有用的書籍不屬於流行，卻能夠幫助讀者吸取新知，因此我們不打算從眾，採用顧客滿意經營為主軸的出版路線，這個方向也是策畫者畢生志願之一。

在本國籍著作方面，我們希望邀請到國內具有學歷、經歷、實力的作者，將他們的

寶貴經驗貢獻出來，以顧客滿意經營為經，以管理功能為緯，包括人力資源管理、生產作業管理、行銷管理、財務管理、組織理論與管理，甚至擴充至資訊管理、策略管理、多國籍企業管理等。如果您覺得Impact應該出版甚麼商管書籍，請多多建議我們。

譯者的來源很廣泛，但是我們要求他們必須有相關學經歷背景，不一定要碩士以上的學歷，但是要懂得每一本書的價值，具有一定程度的工作經驗是非常重要的事情，因為這樣才能掌握這些實用書籍的精神。如果您願意加入我們的Impact行列，歡迎與我們聯絡。

我們已經開始Impact了，你呢?

作者序

衛南陽

這是我的第五本書，也是出書速度最快的一本，其實，不過把過去十年以來，我覺得具有代表性、重要性，甚至從未發表過的文章，予以集結出書而已。當然，要出版這類的書籍，一般而言都是大師了，才能夠以一篇篇文章放上去的方式，而不是從頭開始，以一個特定中心思想為核心的寫法來出書。我還不是大師，也永遠不會自封大師，卻用大師的方式來出書，不是自相矛盾嗎？

非也，非也。我會這麼做，絕對不是為了名利，而是希望讓自己的生涯發展，在某個定點（或者策略轉折點）上，能夠停一下，回頭看看從前，也仰望未來的前景。就是這樣簡單的想法，促使我將文章集結整理起來，這是第一個緣由。

絕大多數的文章都發表在「經濟日報」、「工商時報」、「震旦月刊」、「中衛簡訊」、「總裁學院國士論壇之顧客滿意經營專欄」，特別是後者，佔了最多的篇幅。然而這些媒體的讀者群卻不完全相同，有些一定會重複，而有些只是某一種媒體的特定讀者，甚至有些人從來不接觸這類媒體，那麼身為一個思想推廣的作家，想讓更多人看到

並且懂得其中奧義，那麼就寫書吧！這是集結出書的第二個緣由。

像我這樣身兼多職的人，有時候是講師，有時候是顧問，我倒寧願大家稱我為作家。我常在一些研討會中說：「你們稱我的頭銜為作家，我會更開心。」作家嘛，不就是要有產品（新書）不斷問世嗎？筆耕很辛苦，不過看到一本本印刷出來、且又裝訂完整的書，再大的苦，都不算甚麼了。想當一個單純的作家，這又是我寫這本書的第三個緣由。

寫一本書需要這麼多理由嗎？其實還有一個，就是我一直想和先父一較高低，他在我八歲時就離開了人間進入他界，留給這個世界的也有好幾本書，我多寫一本，就越接近巨人一點，總有一天，我也會超越巨人的腳步，所以不論承受多大壓力與病痛，務必完成這項使命。

前面談到病痛，是的，我願意告訴大家，我是「憂鬱症」及「恐慌症」患者，正在面對這種身心疾病的困擾與煎熬，然而，相信大家從文字中看不出來，許多課程與輔導案進行時，學員也都不知道。我想，這就是人的精神力量吧！這種意志力會不斷鼓舞我，不僅不能被病痛擊倒，還要更加努力，也告訴社會大眾，人，不能放棄希望，更不能將命運交給自己以外的力量，我的命運是我在主宰，任何的病痛，都無法打垮我為人

們研究顧客滿意的意志！

堅持下去，希望所有推動顧客滿意經營的企業，都和我一樣，堅持下去，永不放棄！

謝謝所有幫助過我的人，這麼多年蒙受太多人的恩惠，數不勝數，實在感謝之至。尤其是林歆茹小姐，這本書的大多數文章都先經過她的預覽，還好有她先看過，免得我措辭上更多錯誤，在此特別感謝。如果有任何文辭不順之處，是我該負的文責，而非其他人的過失。

最後還要謝謝讀者朋友一路相伴的支持，謝謝你們的鼓勵。

一封來自作者的邀請函

按照慣例，我的書一定會有「一封來自作者的邀請函」，原因很單純，因為我希望自己能夠多多與大家交換心得，我相信自己不是「顧客滿意」這個領域裡面最好的研究者與行道者，更不可能瞭解所有的行業，如同本書一直強調的，遠離了顧客，還剩甚麼呢？

我非常歡迎大家多多來信或來電，即使你只是要告訴我你是哪一位，或者要糾正我的錯誤，我都期待各位提供的任何訊息，我的聯絡方法有以下幾個：

一、寫信到商兆文化股份有限公司給我，本書的版權頁可以找到聯絡方法。

二、發電子郵件給我，位址是larrydjb@ms13.hinet.net。

三、打電話給我，我的行動電話是0935-191064。

如果這本書的內容確實對你的工作有所幫助，請來信告訴我，讓我可以分享這份喜悅與光榮。如果無法從書中得到任何助益，我很抱歉，因為我的顧客沒有感到滿意，不過我更希望瞭解哪裡做得不夠，讓我可以明白自己的缺失，針對這些缺點加以改進，真

的，一如往昔，我期待各位的批評與指教。

每一位與我聯絡的讀者，都會訝異我回應的速度與內容，因為我會立刻採取行動，用最快最直接的方式，讓讀者朋友瞭解我的感謝，為了讓我們的意見可以多交流，請附上聯絡方法，讓我可以親自向各位致意。

希望自己能夠在大家追求顧客滿意的時候，做出一些有用的貢獻，因此我開始寫書、演講、接輔導專案，但是這些都是比較偏重在我單方面的付出，透過上面的幾種方法，我們可以做到雙向的交流，這也是我建議各位在工作上與顧客的交流方式，大家都是我的顧客，更是我的朋友，衷心期待大家的訊息，謝謝。

敬祝

平安喜樂

衛南陽 敬邀

顧客滿意經營的六大觀點

目錄

策劃者與作者介紹 3
策劃者的話：共同的理想與前瞻 5
作者序 6
一封來自作者的邀請函 10

第一章　經營環境的觀點 19
第一節　誰不是服務業？ 20
第二節　服務業與製造業真的不一樣 24
第三節　壹週刊的貢獻：論媒體、消費糾紛與顧客滿意經營 28
第四節　不尊重顧客的代價：再論媒體、消費糾紛與顧客滿意經營 32
第五節　成為對顧客負責的企業：論瘦身美容定型畫契約範本 36
第六節　由「消費者保護法」屆滿八年，論法律與顧客滿意經營的關係 39
第七節　一件消費糾紛的背後 43
第八節　創新研發與顧客服務 47

第二章　顧客滿意與價值的觀點　51

第一節　甚麼是顧客滿意（上）　52
第二節　甚麼是顧客滿意（中）　55
第三節　甚麼是顧客滿意（下）　60
第四節　論價格、品質與價值之別　64
第五節　創造顧客滿意價值　68
第六節　創造顧客的價值　73
第七節　企業顧客採購決策之系統分析　77
第八節　顧客滿意經營的短視問題　81

第三章　服務現象的觀點　85
第一節　魚與釣竿　86
第二節　從服務的定義，再論理論在實務之應用　91
第三節　百萬級服務　96
第四節　我不想當「產品孤兒」！　100
第五節　服務的真實與偽善：論服務技巧與顧客滿意　104
第六節　服務績效管理　109
第七節　顧客為何不再上門？　120
第八節　給服務人員一些掌聲　122

第四章 經營策略的觀點

第一節 Strategic Customer Satisfaction 127
第二節 服務競爭優勢：探索永續經營的奧秘 128
第三節 和顧客站在一起：顧客導向的服務競爭策略規劃 132
第四節 顧客滿意經營之策略論 138
第五節 創造服務價值的競爭優勢：因應加入WTO之策略 144
第六節 顧客滿意經營的道德問題 152
第七節 組織精簡時代的卓越服務之道 160
第八節 顧客要甚麼，服務業就給甚麼 164
第九節 顧客滿意與創新的成敗 169
第十節 再論體貼顧客心 171

第五章　員工滿意的觀點　179

第一節　員工滿意影響顧客滿意　180
第二節　為甚麼他們要離職？　185
第三節　好聽眾計畫與員工滿意　189
第四節　業務人員的顧客滿意觀　192
第五節　授權，建立員工價值　196
第六節　為甚麼還要教服務禮貌：論服務人員禮貌與顧客滿意經營　203
第七節　笑臉是公司最大的資產　208
第八節　亞歷山大大帝與併購後員工滿意之省思　211

第六章　服務系統的觀點　215
第一節　系統化服務與競爭優勢　216
第二節　顧客滿意經營　220
第三節　整合型顧客服務　226
第四節　甚麼是顧客服務系統　244
第五節　再論甚麼是顧客服務系統　248
第六節　服務系統管理之理論與實施：策略性系統觀點　253
第七節　速度成功與顧客滿意　270
第八節　顧客滿意工程　274
結語　278

第一章 經營環境的觀點

第一節 誰不是服務業？
第二節 服務業與製造業真的不一樣
第三節 壹週刊的貢獻：論媒體、消費糾紛與顧客滿意經營
第四節 不尊重顧客的代價：再論媒體、消費糾紛與顧客滿意經營
第五節 成為對顧客負責的企業：論瘦身美容定型畫契約範本
第六節 由「消費者保護法」屆滿八年，論法律與顧客滿意經營的關係
第七節 一件消費糾紛的背後
第八節 創新研發與顧客服務

第一節　誰不是服務業？

誰是服務業？這樣的問題應該很容易回答，便利商店、餐廳、銀行等都是服務業。然而，服務業只有這麼狹隘的範圍嗎？

過去我們定義「服務業」，往往只限於政府產業分類中的第三級產業，這樣的定義是否依然適用在加入世界貿易組織（ＷＴＯ）的今日？或者，我們可以從另外一個觀點來思考，服務是否只存在「服務業」之中？在「製造業」裡面是否也有服務的功能？

我在大學講授「服務業管理」課程時，開宗明義告訴學生：「甚麼是服務業？只要有商品要賣給別人的，都是服務業。那怕是農林漁牧礦等第一級產業，都需要顧客買他們種植或開採出來的產品，就不能單純的只出售產品，而不提供相關的售前、售中、售後服務。」

這就是我對服務業的定義，因為環境的變動，造成企業必須重視顧客的反應與意見，農產品也是產品，交通運輸也是產品，都需要讓顧客滿意。產品、服務、理念的形式也許不同，需要顧客持續上門的本質依舊沒變，換言之，我們應試著改變「何者是服

務業」的答案，進而重新認識「服務業」。

我們可以用以下十個項目，來界定傳統服務業與E時代服務業的差異，更清楚瞭解其中的內涵：

1.定義：傳統服務業就是政府分類中的第三級產業；E時代服務業則是只要有產品要出售，不管對象是經銷商、加工商、最終使用者，都是服務業，包括傳統分類的第一級、第二級和第三級產業。

2.經營哲學：傳統服務業強調第一線人員的表現將影響顧客滿意；E時代服務業則加重各級管理者的責任，領導者必須體認員工滿意優先於顧客滿意，並且努力達成此一原則，因為對公司笑不出來的員工，也不會對顧客微笑。

3.經營策略：傳統服務業認為只要自己績效好就夠了；E時代服務業則需要從產業價值鍊的觀點，將上游供應商和下游銷售商、顧客全部連結的全方位顧客滿意經營。

4.顧客：傳統服務業的顧客只限於會上門採購的最終使用者；E時代服務業則擴大範圍到供應商、員工（內部顧客）、經銷商、中間商、政府法人機構、最終使用者、不特定社會大眾，甚至不論國籍，都可能是顧客。

5.員工：傳統服務業認為員工（尤其第一線人員）需要微笑、禮貌、專業等項目，

把有助於員工成長的支出，當成費用；E時代服務業重視員工自動自發，管理者必須授權員工及時處理顧客的各種意見，把員工當成最有價值的資產，而且盡可能的留住優秀的員工。

6.競爭者：傳統服務業從事業或產品的觀點分析，認為經營相同的事業或銷售相似商品的公司，就是自己的競爭者；E時代服務業則應該由功能、屬性、顧客滿意度等觀點分析，所有現存的、即將加入此一事業的公司也是競爭者。此外，聯盟與異業結合隨時發生其他異業公司，這些也是競爭者的範圍。

7.競爭比較基礎：傳統服務業從相同事業領域中進行比較；E時代服務業則注重顧客心目中進行跨行業的比較，比較基礎為經營的功能或特性，而非事業領域或產品，例如：迪士尼樂園在服務速度與聯邦快遞的比較。

8.管理重心：傳統服務業偏重前場與顧客產生接觸部分（服務傳送系統）；E時代服務業除前場外，更重視後場顧客看不到的部分（服務作業系統），並且整合為一個完整的服務系統。

9.資訊科技的影響：傳統服務業較不重視，往往對資訊科技的認識，僅止於文件處理等基本功能；E時代服務業懂得使用資訊科技收集顧客資料，並且透過流程管理去瞭

解和滿足顧客，最後將管理系統轉化為管理資訊系統。

10.潛在危機：傳統服務業多半只關心鄰近的、區域性的競爭；E時代服務業著眼於全球化的競爭壓力，特別是WTO之自由化原則與中國大陸等新興市場的威脅，還有全世界各個專精於服務、擁有豐沛資金與人才的多國籍企業，都是當下必須面對。

其實，服務業的定義與定位都在改變，交通運輸業與交通運輸服務業、鋼鐵業與鋼鐵服務業，加了兩個字就有很大的差異，該是把顧客的想法納入經營考慮的時機了。

最後，我想請問各位讀者，誰不是服務業？

第二節　服務業與製造業真的不一樣

在過去導入顧客滿意經營的生涯裡，我發現產業特性的不同，的確造成在推動顧客滿意經營的顯著差異，雖然製造業也需要服務，要贏得顧客的滿意，應轉型為製造服務業，然而製造的本質卻依然與第三級產業的服務業有很大的不同。本文就是探討這些不同，瞭解這兩類不同產業再導入時需要注意哪些事項。

服務業與製造業有哪些不一樣的地方？學理上都會提及服務的易逝性、不可儲存性等特性，以解釋和製造業之間的差異。我認為還要加上顧客滿意經營的觀點，說明這兩種不同類型的產業在導入顧客滿意經營時，必須注意的不同處。如果讀者在製造業任職，必須留意導入顧客滿意經營時，這十五項特殊的地方：

1.產品：兩者最重要的差別，就在於產品本質。服務業的產品，屬於肉眼難以明確辨認的無形產品；製造業的產品，幾乎都是肉眼可見的實體產品。有實體產品，顧客有客觀標準，而且容易導入。

2.成本與價格：服務業的作業（operation）與傳送（delivery）成本偏向無形性，不

容易完整計算出來，造成採用的客觀的定價標準比較少；製造業有具體的生產與傳送成本，報表與實際之間落差不大，具有相對客觀的定價標準。

3.通路：越直接面對顧客，越容易瞭解滿意與不滿意。服務業幾乎在服務作業後，直接銷售給最終使用者，容易知道顧客想法；製造業多數需要下游經銷管道，不直接銷售給最終使用者，必須透過經銷管道，才能瞭解顧客的意見，因此必須另外開闢第二管道，才能直接與顧客連結。

4.價格競爭：服務業因為無形的服務產品不容易推行，多半以增加附加價值方式進行，直接降價收效不大；製造業具有實體產品，比較容易制訂與執行價格促銷方案，如果在直接降價之餘，還能提供附加的服務，將更具破壞力。

5.重新製造：服務業難以重新製造，幾乎每次的服務產品都是新規格的產品；製造業容易依規格重新製造。重新製造的規格不能一致，表示顧客知覺風險比較高，管理風險亦高。

6.個別顧客差異：服務業難以重新製造，幾乎每次的服務產品都是新規格的產品；製造業規格變化較小，趨向大量生產。相對於製造業，服務業更須重視個別顧客的差異，特別是心理差異，而非實體產品規格的差異。

7.CS評價標準：服務業服務是顧客主觀認定的標準，顧客投入的情感是最難衡量的標準；製造業產品是不是方便使用、外觀有沒有缺陷等容易發覺，可以有具體、客觀的標準。

8.與競爭者相比：這種比較對於服務業有效，必須訴求顧客感情上的知覺，而非產品的差異；製造業也有效，卻必須從產品的客觀事實中，具體比較出優劣，從而建立產銷關係。

9.人才培訓：無形的服務本來就多元，服務業是否存在操作手冊都有待商榷，人才的能力要求較為多元；製造業可以依照設備等操作手冊培養人才，能力要求比較單純。

10.顧客參與：服務業從後場作業系統到前場傳送系統，全面開放顧客參與的可能性較高，而且參與程度越高、活動種類越多，越容易建立關係；製造業可能性低，最常見的參與是顧客意見的回饋，而且主要涉及產品研發、設計、改善等。

11.系統偏重：服務業包括服務作業系統與服務傳送系統，較為複雜；製造業幾乎只有生產作業系統，前場傳送多半只是貨運問題。服務業想讓顧客滿意分數及格，必須做好傳送部分，想要一百分，則回到作業系統改善才可能達成；製造業不同，生產作業做好就可以及格，傳送系統做好才會一百分。

12.顧客關係管理：服務業變數較多，以情感價值為核心，越清楚顧客是誰，越容易建立；製造業容易規劃執行，產品品質為核心，顧客越少，越容易建立。

13.經營策略重心：服務業重視初步探求顧客的需求與後續滿足問題，必須長期研擬維持顧客的方案；製造業重視技術領先與成本降低，可是仍不可以忽略顧客的觀點，畢竟技術與成本能否存在優勢，還是要符合顧客喜愛的價值。

14.競爭情報系統：服務業偏重收集服務與顧客關係活動的情報；製造業偏重商品創新研發的情報。兩者的重點都放在顧客的反應與意見，服務業回饋到服務管理，製造業回饋到技術與製程管理。

15.顧客滿意經營導入容易程度：服務業較容易導入，導入後不一定成功；製造業較不容易導入，導入後容易成功。

由以上十五點來看，製造業與服務業想推動顧客滿意經營，還是各有優勢。服務業的切入點在於顧客的情感，製造業的切入點在於產品品質；服務業成功關鍵在於服務產品的一致性，以及超越顧客期望，製造業成功關鍵在於從原物料訂購就考慮顧客滿意，以及能否及時反映顧客的意見到生產線上。

從產業差異開始著手，導入顧客滿意經營吧！

第三節　壹週刊的貢獻：論媒體、消費糾紛與顧客滿意經營

壹週刊，看到這個名字，各位的第一個想法是甚麼？八卦週刊？狗仔隊？揭發名人隱私？這樣的雜誌與顧客滿意有甚麼關係？

壹週刊的八卦與狗仔，也許是一種宣傳造勢手法，無須花費大筆金錢刊登廣告，便可以擁有高度的媒體曝光效果，也滿足了一般人，對於一些公眾人物背後不為人知的隱密，所具有的高度好奇心與偷窺慾，當然被報導的人恨之入骨，看報導的人則指指點點；有些人不屑一顧，有些人每期必看。

對壹週刊這樣的媒體，本來我也是抱持負面的看法，卻因為兩件事情讓我鬆動自己的評價。第一件事情是他們全程拍下所謂「議長砲兵團」和「公務人員如何虛報加班費」的新聞，讓升斗小民瞭解人民公僕是如何花用納稅人的稅款；第二件事情是某位電台高層朋友的意見，他認為這個雜誌不容易，社論「壹觀點」是他看過少有的精闢論述，而且他們的每件報導都有相關人證、物證與時間的記錄。從此我開始詳閱這個雜誌的內

容，發現壹週刊確實有他們的堅持，甚至有些新聞需要勇氣才能刊登出來。

其中最讓我讚賞的是「壹青天」，這個專門由一般社會大眾投訴的園地，使用傳真或電話的方式，將自己消費上遇到的不合理、不滿意的經過，向壹週刊的編輯投訴。他們以完全保密的方式處理，即使需要刊出消費者照片取信社會，也會以馬賽克保護投訴者的隱私與安全。

壹週刊接到消費者的控訴之後，會經過多方面的查證，包括向顧客仔細詢問相關時間、事件內容、過程等，向消基會等民間社團請教法律事宜，還有請行政院消保會的消保官解釋這樣的問題，在消費者保護上面該如何去做，當然他們也會向某家被顧客投訴的企業或單位查證，甚至讓顧客與企業代表當面對質，在各種人證、物證收集齊全的情況下，找出事件的完整全貌。

通常這些被報導出來的事件，都是企業對不起消費者，壹週刊會代替顧客向企業討回公道，也會以「壹青天」為名發表簡短的評論，甚至還在後續幾期裡，持續追蹤前幾期報導的控訴和處理進度，當然被他們查證屬實之後，這些企業的大名、基本資料，還有相關的經理人或員工姓名，也會刊登在雜誌上，免得更多顧客受氣上當。

從顧客滿意研究者的角度，這個園地實在太棒了！認識多年的朋友都知道，我一直

希望以後有能力為消費者的權益打抱不平，當消費者被一些不肖業者欺騙時，有人願意站出來為他們主持正義，現在這種公道在壹週刊裡出現，也是消費者保護與顧客滿意的一大利多。

這樣的作法不容易，需要不少的成本投入其中，包括記者的查證、時間的等待與協商、各種人證物證的收集、財力物力等各種資源的支出等，萬一迫不得已，還需要面對企業控告的風險，這些不只有形的成本支出，還需要很大的勇氣才能作得到。

如壹週刊一樣以專門的版面，在每一期具體查證及報導消費糾紛，不是一件容易的事情，我國媒體開放已經很多年，卻直到現在才有媒體願意站在顧客立場，為消費者伸張權益，我心裡面的遺憾終於可以減少許多。

壹週刊對社會與國家有極重要的貢獻。消極來說，是一種保護消費者的功能，提供顧客另一種申訴的媒體管道，也警告那些心懷惡意的企業，不要以為顧客人單勢孤；積極來說，也是一種提昇我國服務水準，創造企業服務競爭優勢的契機，因為這樣的報導可以讓企業不敢從事傷害消費者的行為，也可以刺激他們更注意維護消費者的權益。假如我們的企業都不會做損害消費者的事情，當然是企業競爭力的提昇，更是國家產業競爭力的提昇！這就是壹週刊的貢獻！

我投入顧客滿意經營研究十年，一直覺得想讓整個社會都達到這樣的境界，除了有人扮演教育者、思想領航者的角色，還需要各種消費者團體的配合，更重要的是，必須出現有道德勇氣的媒體，願意主動揭發各種不公不義的企業，捍衛消費者的權益，保護孤單無助的顧客。

持續追蹤很重要，不僅是每個控訴的故事需要追蹤，這家企業有沒有改善更需要追蹤，我建議壹週刊可以更積極扮演監督者的角色，注意那些曾有顧客不滿意記錄的企業，進而提供他們改善的建議，讓他們可以做得更好。此外，控訴只能改正，鼓勵才會讓社會更好，假如資源分配上許可，不妨加上一些正面的、讓顧客非常滿意的企業與故事的報導，不僅表達獎勵的意義，也讓更多企業有典範學習的機會。當然，更多的消費者可以用實際行動到這些優良企業去消費，讓他們有更好的經營績效，有更多的資源使公司作得更好。不只淘汰不好的公司，還要拉拔那些好的公司，這才是媒體的責任。

人都有缺點，你我都一樣，多看別人的優點，少計較別人的缺點，社會自然更和諧，對待壹週刊這種媒體，也需要多一些這樣的寬容，少一點噓聲，多一些掌聲，捍衛消費者權益的希望之火才不會熄滅。

終於出現一家媒體願意伸張正義，保護消費者，這是消費者保護的一大成果，需要大家一起持續關心。

第四節　不尊重顧客的代價：再論媒體、消費糾紛與顧客滿意經營

從道理上來說，我們都知道企業若能尊重顧客，努力提升顧客的價值，顧客自然願意持續往來。相反的，讀者們可知道不尊重顧客的代價嗎？

幾年前曾經在秘魯發生一位婦女在百貨公司的更衣室裡試穿衣物，她發現更衣室的天花板上面，竟然有人在偷窺。她向百貨公司的安全人員投訴，沒有獲得回音，一怒之下，告到法院去，結果法院判她勝訴，並且裁定百貨公司要賠償一百萬元的精神損失。

不重視顧客，除了金錢上的損失，還有名譽上的損失。二〇〇一年八月五日民生報報導，藝人張瑞竹小姐在台北忠孝東路某R餐廳吃飯時，差點吃到蟑螂，找餐廳值班領班來詢問，領班竟然表示：「哪家餐廳沒有蟑螂！」一付理所當然的樣子。她氣不過，最後找了媒體來報導，除了平面媒體，三台也有記者將事情在晚間新聞播報出來，為了平衡報導，還訪問該餐廳的經理，經理卻說：「上星期才消毒，不可能有蟑螂。」

整件事情對這家R餐廳商譽造成的影響，最大的傷害是各種媒體的報導，特別是無

線電視的新聞時段，有的口述餐廳名稱，有的拍攝招牌，有太多人收看這個節目，平面媒體的民生報還寫出餐廳的全名，請問各位這種負面傳播的影響所及，哪位顧客願意接受這樣的服務？許多潛在的消費大眾，相信都會因此而對上門消費卻步。

所以，顧客的價值不在於他一次購買的金額，而是在於他一生所能夠帶來的總數，包括他自己以及身邊的親朋好友。這樣累積起來的數目，是相當驚人的。許多公司都不知道，顧客的口碑影響極大，例如九二一地震過後，爆發某W日用品販賣門市不僅虛報損失，還私自更改商品標籤，將過期商品還魂賣給顧客的事情，影響所及，我身邊許多朋友都以該W公司作為賣過期品的例子，他們彼此口耳相傳，買日用品不要去那裡買，免得買到過期品。如果再加上我在各地演講時做為例子，聽過的人何止萬人以上！

要計算顧客的價值，不是一件容易的事情，包括留住顧客的成本與利益，還有失去顧客的損失等，就算不知道留住顧客的利益，至少該知道失去顧客的損失，例如上述兩個例子（R餐廳、W商店），他們的損失是一再被提起的不良紀錄，也許受害的消費者本身（例如張瑞竹小姐）認識媒體朋友，或者許多四處講述顧客滿意的演講者或作家，四處散播的結果，聽過這種負面口碑的親朋好友，就不只幾千、幾萬人而已。光是這一點，對企業而言，已經是難以估計的天文數字成本。

這就是媒體對督促企業落實顧客滿意經營的重大貢獻！

然而，不是每個人都有在媒體工作的朋友，也不是每個人都認識像我這樣的演講者或作家，當遇到消費糾紛時，該怎麼辦？

絕大多數的顧客都是自認倒楣，只有少數不甘心上當的顧客，會採取申訴或訴訟的行動，可是這些消息在被公開之前，都只限於當事人身旁少數親友知道，絕大多數的消費者都不知情，因而助長一些不肖企業的氣焰，認為多騙幾次沒關係，「反正大家都不知道！」（某位企業高階管理者如是說）

這時候不要忘了，還有壹週刊的存在！他們的存在讓許多不肖商人恨之入骨，因為他們會找出所有的證據，讓這些欺騙顧客的企業無所遁形。他們報導過的大企業相當多，其中不乏許多有名的廣告大戶，壹週刊敢卯上他們，全不怕失去廣告利益，這種勇氣不是普通企業擁有的。

許多讀者朋友問我，怎麼發現壹週刊的特點？我說：「每個人都有優點和缺點，多看優點，少看缺點，多一些寬容的心，世界會更美好。」當我抱持這樣的態度看壹週刊這個媒體時，發現了他們用心的一面。

八卦，只是引人注目的手段之一，可是八卦得有憑有據，已經是別的同型雜誌所沒

有的，這樣的八卦，又有何妨？更重要的是，運用這種追根究底的精神為消費者伸張正義，更是國人之福。

不關心消費者的企業，不能說是成功的企業；不注重顧客滿意的商人，不算是傑出企業家。這樣的公司與商人，不僅沒有提昇國家競爭力，反而是社會的負面榜樣！

大家都要加油，真的，人人口中都說愛台灣，現在，在大眾傳播媒體任職的朋友，我們必須拿出行動，為保障消費者權益而打拼！

第五節　成爲對顧客負責的企業：論瘦身美容定型化契約範本

現在對消費者的保障，越來越周延了。從九十年二月十四日起，顧客若到一些美容瘦身機構消費時，可要求業者採用衛生署新修訂的「瘦身美容定型化契約範本」，這次新版契約有一條「擔保條款」，內容規範假設業者宣稱某產品可以在幾個月內減重幾公斤，萬一未能達到效果，顧客有權利要求全額退費。

這種定型化契約以前就存在了，早在八十六年六月曾經公布的舊版定型化契約，只要求業者如果沒辦法達成廣告上的宣傳效果，必須賠償消費者雙方約定好的某一定額的金額。但是內容仍嫌籠統不全，這次修訂之後，業者必須於契約中明確且具體的記錄向消費者承諾的效果，例如體重減輕幾公斤、豐胸幾吋等，同時為了確保實際效果的產生，企業也可以要求顧客配合一些相關的事項，例如必須按時上課或在家一定要進行飲食控制等。也就是說，過去常引起消費爭議的業者廣告及口頭誇大效果，新版契約規定業者從此不能宣稱「這些只是廣告，一切僅供參考」。

不過這次的修訂內容方面已經獲得具體成果，然而，卻在執行上欠缺強制條款，雖然制訂過程衛生署曾邀請相關業者參與，就算新版定型化契約是衛生署推薦的版本，可是卻沒有強制要求及業者刻意迴避的處罰條款，無法強制業者使用，未來還會如何演變仍有待觀察。

過去這種企業最讓人詬病的，就是為了吸引顧客上門，總是先要求顧客加入會員，一旦顧客入會後，再推銷各種產品，不斷追加瘦身美容費用，令顧客大感吃不消，而且只要顧客反悔想要解約，又處處刁難，即使願意退費，卻又延宕時日。現在根據衛生署的公告顯示，瘦身美容業者不得與顧客簽訂不對等契約，就像「入會不得要求退費」，或「要求顧客支付違約金」等，銷售人員也不能在課程中間不斷強迫追加買產品、課程或增收相關費用。

其實，這類消費糾紛總是層出不窮，不僅在報章媒體經常被刊載，連壹週刊都曾經花大篇幅報導類似事件，而且我輔導過這類公司，就算員工沒有刻意的行為，也難免多少有幾次糾紛發生。有時不一定是業者的錯，消費者也需要負擔一些責任。因為相關從業人員經常鼓吹消費者「要瘦身必須搭配全套產品」這種整批訂購，在現場消費者不能堅持自己立場，等到日後消費者後悔，卻已經來不及，因為員工總是拿出公司規定「入

會後不得退費」等，如此必然讓顧客覺得有吃虧上當的不愉快感覺。

其實這件事情並不難解決，只要企業主有企業家精神，願意成為一個對顧客負責的企業，自然樂於遵守這樣的規定，甚至願意在各大媒體的廣告上，告知消費者「我們願意成為對顧客負責的企業，絕對採用新版的定型化契約」，而且，這樣表明在先的態度，還會讓顧客覺得公司是一個值得信任的企業，更提高了上門消費的意願。所以，也許有人認為這是業者的緊箍咒，我倒覺得這是一個大好的良機，再一次的提昇自己的企業形象。

到目前為止，我還未見到相關業者以主動的態度，向社會宣布絕對遵守這種契約內容，實在相當可惜。此外，業者甚至可以制定更嚴格的作法，更具體限制從業人員的不當行為，也給消費者比政府規定的更多的保障，如此一來，這樣的新法就不會是一種讓業者頭疼的限制了。

其實很多事件都是具有多重觀點的意義，從惡的角度看，這次政府的規定一定招致不肖業者的怨恨，因為他們想誘騙顧客的機會減少了，然而，從善的角度來看，這未嘗不是一次可以創造新契機的機會，反而有提升企業服務能力的意義，更可以增進顧客滿意。

凡事都可以換個角度想一想，這一次，說不定是相關企業新形象重建的開始呢！

第六節 由「消費者保護法」屆滿八年，論法律與顧客滿意經營的關係

所有的企業界人士都知道，滿意的顧客可能會嘗試購買別家商品，忠實的顧客則會向親朋好友誇耀得到的產品與服務。這兩種顧客對企業都有正面積極的貢獻，相信各位讀者也一定希望能夠讓一般上門消費的顧客，經由時間演變逐步成為忠誠的顧客，所以企業要從源頭就避免消費糾紛，免得讓顧客都不願意上門，這也是預防問題發生的管理方法。

很多人都以為「消費者保護法」是一種問題解決的規範，其實我倒認為可以將它當成預先防範服務出現瑕疵而使顧客不滿意的預防措施。消保法中保護了消費者的幾項權益，有無過失責任、定型化契約、不實廣告、特種買賣的規範等等。從「預防問題以創造更多價值」的觀點，所謂廠商的無過失責任，是指因為商品或服務的瑕疵，導致顧客的生命、健康、財產等的損失，就要由商品或服務的提供者負擔顧客損失的責任，不管過失是不是廠商故意發生的。

廠商的無過失責任不是單純的顧客權益的保障，還有互相信任的積極意味存在；從廠商的角度來說，廠商的無過失責任不是單純的經營問題或是企業殺手的問題，還有提升商品與服務品質的積極意味存在。不論是哪一種，長期來說，都是為了顧客滿意。

我不認為消保法對公司不利，相反的，這正是可以督促企業好好選擇商品的時機，如果企業的商品和服務的品質都是很高水準的東西，又怎麼會怕因為無過失責任而惹上糾紛呢?而且這些法令上的規定，對於顧客滿意經營而言，都只不過是最基本要求，最高的標準還是在顧客心裡面。

為了避免這種問題發生，業者可以事先通知所有的供應商，拒買任何會造成顧客危險的、受損的、有瑕疵的商品。而且務必讓他們知道，如果存心故意出售這類貨品給你，你們之間生意上的關係會立刻惡化，甚至會終止供貨關係。此外，也可以進行優良商品與服務的票選，邀請顧客一起來評鑑，並且尋找品質更優秀的商品，讓顧客沒有抱怨以外，還能夠更滿意，這才是消保法的積極意義。

企業必須生產與銷售對消費者有保障的、安全的產品，並且提供必要的協助，所以顧客滿意的理念本來就蘊含著道德問題，並不是我特別強調才存在，例如表1所示，一九六二年美國國會一份正式文件，就揭示了消費者主義的概念，其中提出安全、申訴、

宗旨：消費者有其不被剝奪之權利，也應有自己的組織來對抗企業之不當行為，而政府基於社會責任觀點，更應積極保護消費者利益，故而主張右列權利：

1. 安全之權利。產品不應危害及損傷使用者之安全尤其有關食品玩具及電器等產品。
2. 申訴之權利。消費者之反應與觀點，應有適當之管道向負責之廠商或政府單位申訴。
3. 選擇之權利。消費者應有其理性選擇之機會，而非被迫盲目接受銷售者支配。
4. 資訊流通之權利。消費者應能獲得完整而正確的產品資訊，如此方能真正擁有與行使以上所述之三種權利。

表1　1962年消費者主義濫觴

選擇、資訊流通等四項不可剝奪之權力，消費者也可以組織消費者保護組織，政府更應該積極保護消費者。

因此，我國於八十三年一月十一日由總統公布的消費者保護法，第一條開宗明義即表示「為保護消費者權益，促進國民消費生活安全，提昇國民消費生活品質，特制定本法。」接著也定義了甚麼是消費者、甚麼是企業等十項定義，在第四條裡規定「企業經營者對於其提供之商品或服務，應重視消費者之健康與安全，並向消費者說明商品或服務之使用方法，維護交易之公平，提供消費者充分與正確之資訊，及實施其他必要之消費者保護措施」，後面第七、八、九條裡，還有對於從事設計、生產、製造商品或提供服務、經銷、輸入商品或

服務之企業經營者的限制與要求，第十條更強調「企業經營者於有事實足認其提供之商品或服務有危害消費者安全與健康之虞時，應即回收該批商品或停止其服務」。其他相關消費者保護的法令有15種，各位可以上網http://www.cpc.gov.tw去查詢，這些都是有關企業倫理、企業道德、企業家精神的規範。

徒法不足以自行，行政院在民國八十三年七月一日為研擬及審議消費者保護基本政策與監督其實施，成立了中央級的主管機關「行政院消費者保護委員會」，且於民國八十九年一月七日設置全國性質的1950消費者保護專線專線，提供顧客一個官方的申訴管道，這也是消費者保護運動的一個重要成果。

總之，歐、美、日等先進國家政府都有以類似法令規範相關問題，這就表示消費問題值得重視，企業與企業家的道德問題，絕對會影響顧客的權益。這種道德一方面是保障的基礎，另一方面又是積極創造顧客滿意的作為，因為一位注重倫理道德的高階經營者，必定不會製造或銷售傷害顧客的產品與服務，更應該從策略、原物料訂購就考慮如何增進顧客利益，而不是一味的削價競爭，惡意打擊同業，甚至以欺瞞、吸金手法，矇騙消費者上當。

第七節　一件消費糾紛的背後

據報載（中國時報地方新聞版記者王己由，二〇〇一年七月二十日），去年一位五歲日籍小男孩，在祖母陪伴下到麥當勞用餐，在麥當勞附設的兒童遊樂區梯台墜落，導致骨折送醫。一年來家屬向麥當勞索賠不成，最後提起民事訴訟，今年七月中旬台北地方法院依消費者保護法第七條「廠商應確保商品無安全或衛生上危險義務的無過失責任」，判決麥當勞應賠償小男孩三十萬元的慰撫金。

這是麥當勞第一次因為小孩在遊樂區內玩耍受傷，被法院判決應賠償的案例。法官認為需要賠償的理由，主要是事發現場並無任何義工在現場照料管理，麥當勞應該知道遊樂區限制大人進入，在裡面的都是兒童，在這樣狹小的空間裡，可能會因太多小孩造成空間上的擁擠，必須有人在場即時照料管理，才能符合服務的完整性與合理使用，因此認定麥當勞的遊樂設施服務具有瑕疵，應負起賠償責任。

本來企業在賣場設置兒童遊樂區的意義，在於讓大人可以在賣場裡盡情活動，無須擔心小孩無聊或照顧的問題，有沒有人員在現場照料，必須視企業是否有編制人員，對

管理者而言，一個專屬的服務人員，也是一項成本的增加，假若預算總額固定，必然排擠其他費用的使用，而且這個專屬人員只有服務此一區域，其效益也會引發質疑。

據我所知，麥當勞沒有在全日營業時間裡編制專屬的工作人員，持續管理這個遊戲區，不過公司希望專職員工（例如暱稱麥當勞阿姨的女性員工）以及管理者必須注意這個地方的安全，到遊戲區裡面陪顧客的小孩玩耍，也注意相關安全問題，各中心的經理也經常提醒員工，經過時必須多加留心。當然，放置相關警語是必備的，即使是符合安全標準的玩具，也難免會有意外，希望家長能到遊樂區去照料小孩，或者在用餐時撥空去看看。

這樣的做法與規定，在國內應該算相當完善，許多大型賣場都有類似的遊樂區，不僅玩具設備陳舊，更缺乏妥善規劃，遠不及麥當勞的軟硬體品質，是否會出現類似的問題，恐怕也要發生後，經媒體報導才可得知。

根據報導的內容，麥當勞在事件發生後，一直與顧客無法達成賠償的協議，我沒有向麥當勞查證是否在事件發生同時，有無相關主管致歉或關切，甚至孩童送醫治療時，有無持續關心的表現，當然，醫藥費用該由誰支付，也可能產生爭議。

如果媒體報導屬實，顯然當時麥當勞有關心上的瑕疵，很多的消費糾紛會到達難以

收拾的地步，往往起因於企業在當下出現這種處理上的瑕疵，使得消費者心中不滿，最後走上訴訟或公開抗議（例如召開記者會、灑冥紙、丟雞蛋等），若再經由媒體報導，對企業的傷害更是難以估計。以我協助企業處理這類糾紛或危機的經驗，關鍵時刻裡多關心顧客，多體諒顧客的情緒，大多數的後續抗議是不會出現的。

整個事件有一個需要我們深入思考的問題，就是「照顧小孩是自己的責任，還是企業的責任？」企業提供這樣的「服務」，當然受到「無過失責任」的規範，可是家長有沒有責任？進入遊樂區之前，家長是否有再三告誡小孩，場地的安全，並不保證行為的安全，不管再多安全的地點，許多危險的動作依舊會造成傷害。

我常去這類西式速食餐廳用餐，每次都會發現小孩在裡面玩得不亦樂乎，將裡面的玩具丟來丟去，有時還會丟到外面用餐區，一些該注意的危險事項，有些家長不僅不去關心，反而放任小孩大聲喧嘩或做出攻擊其他兒童的舉動，身為家長，難道沒有責任嗎？

任何的不幸事件，都是一種遺憾，除了補救之外（我所謂的管理之解決問題構面），還有需要共同檢討與深思的地方（我所謂的管理之預防問題構面）。沒有人願意看到這種傷害事件，所以，小孩、家長、廠商、員工四方面都應該想想，如果大家都多付

出一些關心，都願意注意安全警語，是不是可以預防這種問題呢？就好像我發現坐飛機時，按照慣例空服員都會解說救生衣與逃生裝備的使用方法，有多少乘客每次都會仔細觀察與聆聽？

越是重複、簡單、看似安全的地方，越是不該輕忽！

企業設置兒童遊樂區，本來是一種善意，經過這樣的判決之後，會不會澆熄這種照顧顧客的小孩的善意，值得繼續觀察。

第八節　創新研發與顧客服務

不論是企業銷售給企業的商品、服務，或是賣給消費者所需的物品時，必須以一種友善的心態來賺錢，因為當代的行銷越來越不容易。此時需要採用新的方案，這種方案使用所有可供利用的行銷技術，以一種有系統的方式創造以及維護消費者的忠誠。

所有這些促進溝通的活動，都是被一些不斷暴增的產品和服務所驅使，而這些產品和服務可以滿足我們每一個真實的或想像的需求。例如，當一個小孩從母親體內呱呱墜地後，行銷人員就等著用一打以上的方法，來保持小寶貝的屁股乾躁及舒適。

隨著時間流逝，當她已經夠大可以自己注意到廣告的訊息時，有許多誘惑人的甜食就等著誘惑她，像是玩具、食物以及可以帶來娛樂的遊戲程式等等。事實上，當她越來越大之後，越來越多的商品、影像及服務都在等著要滿足她每一方面的需求。單就超市的架上商品來說，從一九八〇年代我們有六千種商品可以選擇，到現在已經增加為三萬種了。這些商品及服務甚至還考慮了我們死後的情況。例如說，你認為將你最愛的人所留下的最後訊息錄影下來如何呢?或是為你最愛的人購買一處世外桃源的墓地，讓他永

遠安祥長住在那，這樣的想法又如何呢？

創新研發與顧客滿意有甚麼關係呢？創新研發的目的之一，就是追求持續性的改進，不是夠好就足夠了，而是要追求非常完美，而且這種完美的追求是永無止境的。而且創新研發的另一個目的，也是在於重視顧客，因為顧客不只是組織產品的使用者，更是各種使用後意見的提供者。

我曾經對某大家電公司的研發人員說過，研發創意應該重視來自於使用者滿意的意見，而不是自己坐在研究室裡面苦思，所以研發人員必須要走出去。依賴前場行銷人員給予的資訊還不夠，因為這類資訊是經過篩選的，不是第一手的市場資訊，因此，研發人員必須自己去找開發或改良產品的靈感。我鼓勵這家家電公司的研發人員多到各大賣場去看看，不要用研發的角度，要從顧客的角度來瞭解：「如果我買回家之後，產品該如何使用。」

根據報導，日本的老年人口在今年超過未成年人口數，換言之，整個社會的老年化傾向非常嚴重，台灣也逐步邁向老年人口眾多的社會型態，銀髮族變成人口結構比重很高的一群，因此對於許多公司而言，開發適合銀髮族使用的產品便非常重要，因為他們是一個可預見的、越來越大的市場。

請問各位讀者一個問題，就是如果今天妳（你）要針對老人家開發適合他們使用的電視機，妳（你）應該如何去做呢？

現在市面上販賣的電視機對於銀髮族來說，功能會不會太複雜了呢？或者各種訊息的字體會不會太小了呢？遙控器是否太多功能呢？究竟專門為銀髮族製作出來的電視機應該是修正現有產品，還是重新思考、重新開發呢？這個問題的答案，不在我這裡，因為我不是銀髮族，研發人員應該去問問他們公司產品的顧客，也就是那些銀髮族，如此才能得到真正的市場資訊。

在八〇年代初期的航空界併購解禁之時，美國航空公司（AMERICAN AIRLINES）也因解禁而受到極大的經營上的衝擊。跟其他公司一樣，曾經在一開始的時候，考慮要投入這場併購風潮當中。

但是美國航空公司跳出購併的圈圈，試圖從全方位的角度了解顧客的需要，找出在新的動盪時代裡，如何服務乘客的答案。

最後他們不但沒有加入購併的行列，反而還研發出一套與購併無關的「顧客服務方案」，這個重要的決定使公司免於掉入併購的泥淖，而且專心提供顧客卓越的服務。美國航空的想法：「就算我們的業務量一直在成長，也要牢牢記住成長擴大之餘，還是應

該要為所有的顧客提供更好的服務。」所以他們沒有像人民航空那樣，遭遇到經營管理上的危機。

這樣的故事告訴我們，不論外部環境怎樣變動，顧客的意見永遠都是最重要的部分。因此，以一個顧客的觀點來說，顧客服務的細節可以有下面幾種：

第一，不是人為的部份。包括店面的設計、店內的各種設施，產品的價格、品質、性能、便利性，企業的各種機能、促銷活動、廣告宣傳，環境的清潔、安全、氣氛、照明，公司對市場的反應速度以及贈品等等。

第二，屬於人為的部份。這部份有第一線人員的教育訓練、禮節、熱誠、可信賴感、公司送貨的速度、安全抵達的能力、事前作業、事後作業、專業技術、營造出來的親切氣氛、設計作業流程的能力與執行作業流程的能力、面對面的感覺、處理問題的能力等等。

你也可以請顧客一起來協助你管理，或是組織一個「顧客小組」，讓他們告訴你甚麼才是顧客要的。接著再用符合顧客期望的服務，去博得顧客的好感，自然就會財源滾滾而來。

第二章 顧客滿意與價值的觀點

第一節　甚麼是顧客滿意（上）
第二節　甚麼是顧客滿意（中）
第三節　甚麼是顧客滿意（下）
第四節　論價格、品質與價值之別
第五節　創造顧客滿意價值
第六節　創造顧客的價值
第七節　企業顧客採購決策之系統分析
第八節　顧客滿意經營的短視問題

第一節　甚麼是顧客滿意（上）

有讀者朋友問我，到目前為止似乎沒有向大家解釋甚麼是「顧客滿意」。經過前面的專文說明，的確到了應該對「顧客滿意」作詳盡說明的時候。

本來顧客滿意的問題就可以從許多不同的面去觀察與思考，顧客是一個觀點，管理者是一個觀點，第一線的員工又是另一個觀點，如果我們都同意顧客很重要，顧客滿意是企業的目標，那麼參考顧客的意見，甚至以顧客意見作為企業經營的準則，也是必然的方向，所以滿足顧客也即是顧客導向經營的方式。

顧客本來就會要求廠商提供更好的服務，廠商也應該要明白，提供符合顧客期望水準的服務品質，只是維持生存的基本要素之一，若是想要更上一層樓、提升自己在顧客心目中的地位，就一定要具備卓越的服務，而且是高於顧客期望水準的服務！

滿足顧客沒有別的祕方，最基礎的一步就是多想想「假如我是顧客，我喜不喜歡這樣的服務」，把顧客當成自己對待，己所不欲勿施於人，為顧客衷心思考著，自然有贏得顧客心的機會。

我們可以從顧客的角度來解釋顧客滿意：「如何去滿足顧客的道理與方法」，也可以從企業的角度來解釋：「顧客導向經營所追求的目標」，這兩個觀點的目標是完全一致的。

顧客滿意最早的評估方式，就是從顧客對消費前的期望與消費後的使用認知之間去評估。如果顧客對企業抱持了比較高的期望，卻不能得到如願的服務水準時，通常顧客都會感到不悅與生氣，這種不滿意的顧客自然對這家公司評價偏低，若是一直重複循環下去，總有一天顧客就不會再上門，轉向別的企業。當然企業給的服務，超出顧客所期待的水準很多的話，顧客心中會有比較高的評價，未來極有可能持續上門光顧。不過，並不是每一位顧客都會立刻從「滿意的顧客」轉變成「忠實的顧客」，就算獲得了超過期望的服務水準，滿意也只是忠誠的基礎。只有滿意還不是究竟之道，只有忠誠的顧客才能維持長久關係。

國外學者Cina（1989）提出「顧客滿意發生當某人期望與他接受服務經驗的配合，經驗和期望的差距通常是被消費者所注意與記憶的。當服務未達消費者的預期，消費者會產生失調；當服務超過預期，消費者感到舒服、快樂、留下印象，而這些經驗將造成顧客是否願意重複購買公司的產品與服務」。Howard&Sheth（1969）認為滿意是相對於

機會成本，消費者認為其所獲得報酬適當與否的一種認知。Oliver（1981）滿意是由一種特定交易所產生的情緒反應，因此學者皆認為滿意與顧客的特定情緒有關。

Bolton（1991）曾提出顧客的滿意度與特定的交易和一次被服務經驗的全面評估有關；滿意度是顧客購後經驗所賦予的特性，故滿意度可能會影響顧客對服務品質、購買意願及行為的評估。Howard（1969）認為「顧客滿意程度」是購買者對於其所做的犧牲，受到適當或不適當的報償，所產生的認知狀態。

Hepel（1977）認為「顧客滿意程度」是決定於顧客所預期的產品利益之實現程度，它反映出「預期」與「實際」結果的一致性程度。Churchill（1982）提出「滿意度是行銷活動的結果，並且能提出有關在購買過程與購後現象的連結，這些購後現象是態度的改變、重複購買與品牌忠誠度。」Test（1988）與Kelley（1992）提出「顧客滿意度」可視為顧客對於期望發生與真實發生之間差距的一種評估反應。

綜合以上各學者的定義，顧客滿意是建構在事前顧客對產品或服務的期望與購買後知覺的經驗，兩者間的差距表示滿意與不滿意的程度，當期望的知覺大於實際的經驗，顧客產生不滿意的態度；當實際的知覺大於期望，則產生滿意的程度。

第二節　甚麼是顧客滿意（中）

顧客是否對企業感到滿意，並非單一現象所構成，而是融合了經營管理的各種現象以及雙方互動，形成的一種複雜的情形。因此，顧客滿意的構成項目，可以從期望差異論、四基礎論、實體項目論、時間印象論、整體論等觀點分析。歐美學者Churchill與Surprenant（1982）整合了許多不同學者的論點，歸納出影響顧客滿意「期望差異論」的幾個因素：

1.顧客期望：顧客在購買之前，心中預期產品能帶來的利益，事實上，這也是消費者心中預期的產品績效。

2.產品績效：顧客在購買之後，實際體驗到的產品使用績效，這是一種比較之後的標準，經常用來與購買前的期望相比較。

3.不一致性：顧客購買之後的體驗與期望產品績效之間的差異程度，這種不一致會出現三種結果：一致，表示期望與實際相符合；負向的不一致，表示實際比期望更差；正向的不一致，表示實際比預期更佳。

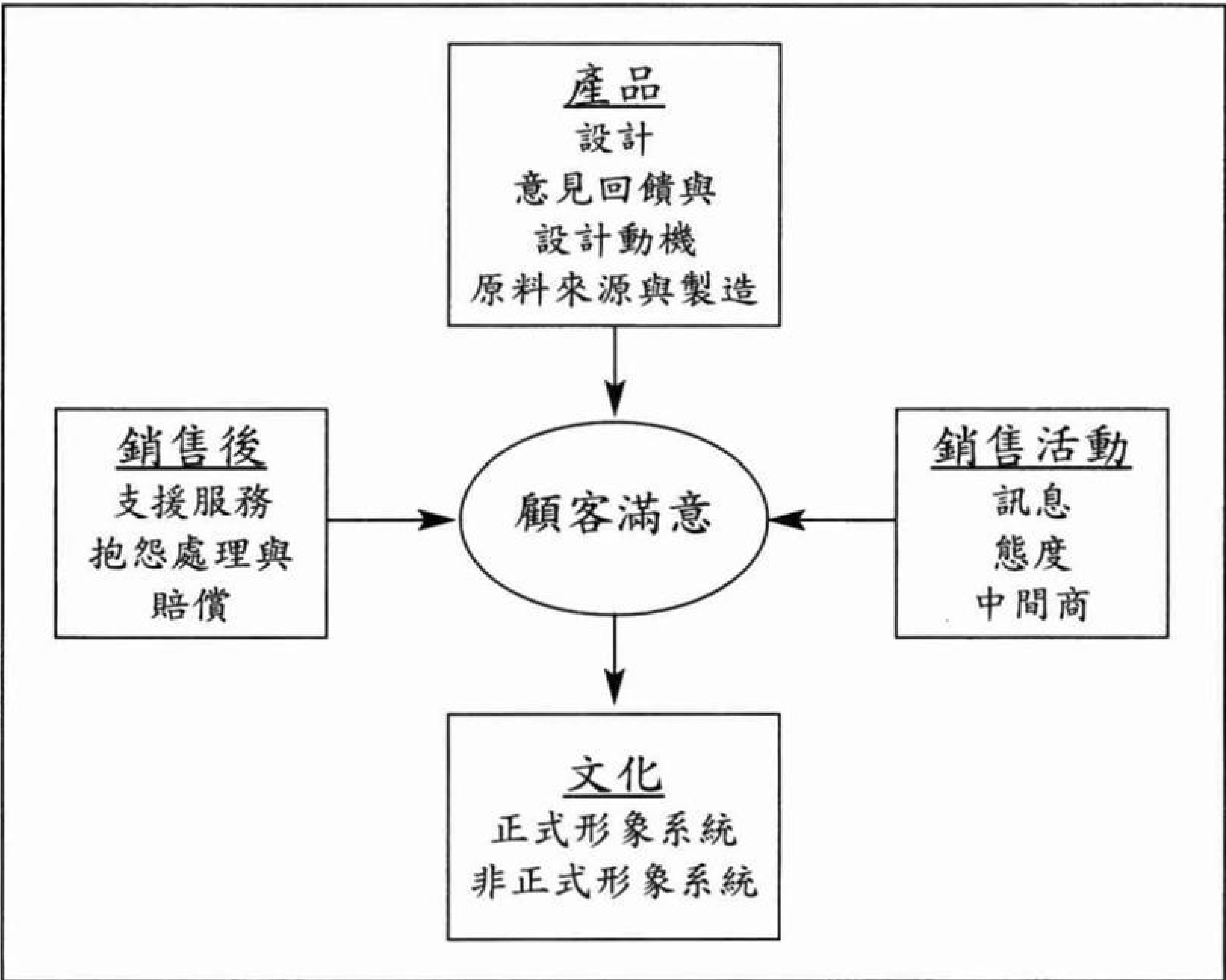


圖1　顧客滿意的四種基礎

4.顧客滿意：顧客心中購買使用之後，對待產品的整體態度。實際比預期更佳，顧客會滿意，實際比預期更差，顧客會不滿意。

學者Lele與Sheth（1988）認為顧客滿意的構成，可以參考「四基礎論」，如圖1所示，包括：

1.產品：產品設計、市場資訊回饋與設計者的設計動機、掌握資源與製造控制。

2.銷售活動：訊息的取得、態度的訓練、中間商的

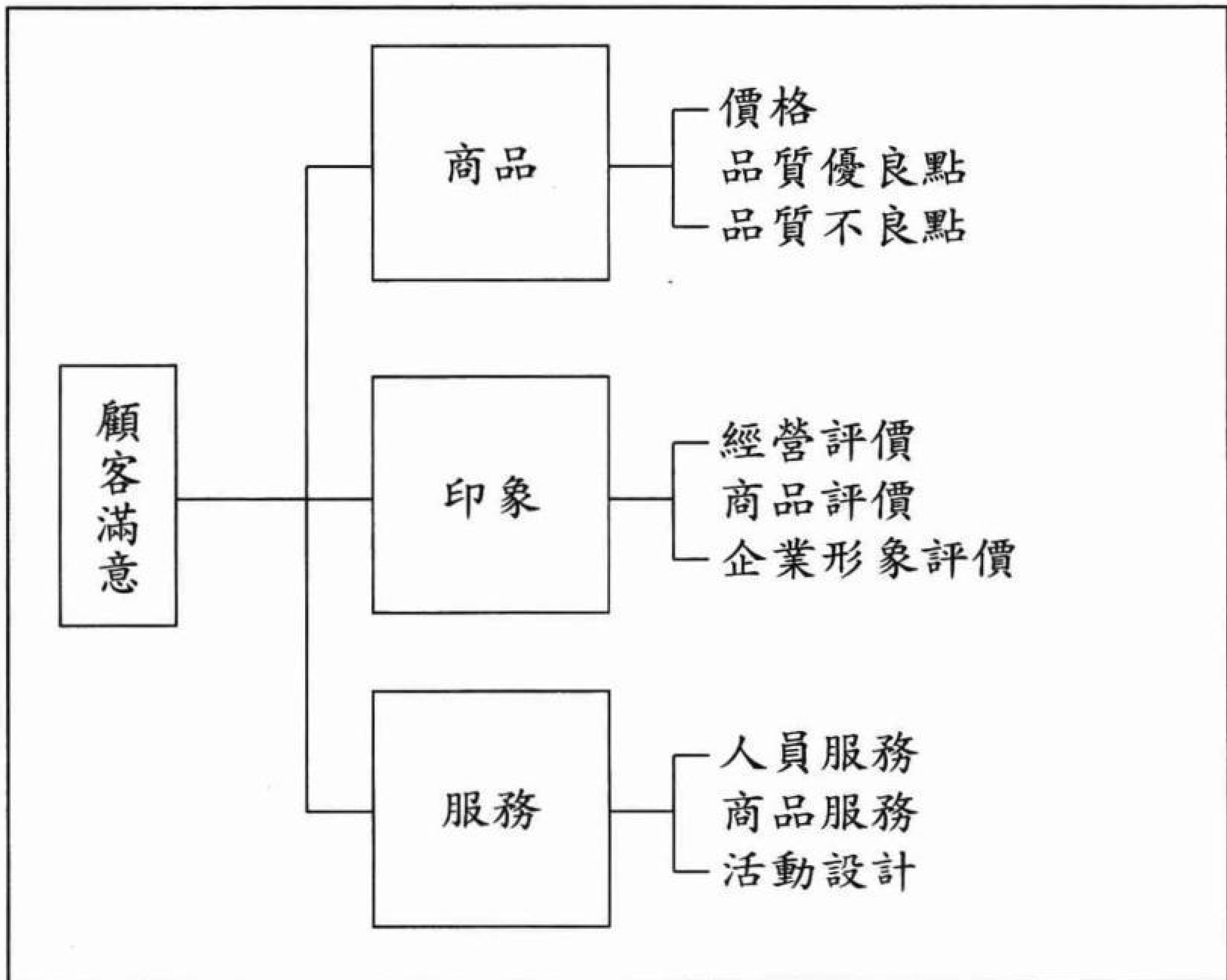


圖2　顧客滿意的實體項目

努力。

3.銷售後：支援活動、回饋與賠償。

4.文化：正式的形象系統、非正式的形象系統。

日本產能大學教授持本志行認為，顧客滿意可以從「實體項目」論分析。他認為顧客滿意的構成內容，可以分成三種實體項目：第一種是與商品有關的項目，第二種是與印象有關的項目，第三種則是和服務有關的部份，如圖2所示。

第一種是與商品有關的

項目，其中包括價格、品質不良點，以及品質優良點。產品和服務的價格都是要考慮的重點，然而品質的優缺點，卻不像價格一樣是容許有客觀標準的存在，對於商品的好壞感受，都是由顧客主觀來認定的。

第二種是與印象有關的項目，其中包括顧客對經營實況的評價、商品的評價，以及就企業形象上的看法。也許顧客的角度會因為所在的位置，不能看到企業的全貌而有所偏頗，但是一定會根據眼睛所看到的、耳朵所聽到的，以及親身所感受到的服務，去評斷每一家公司，從經營管理、商品到企業形象，顧客都會以此作為評分的標準，換句話說，就是口碑的建立。

第三種是與服務有關的項目，其中包括公司對顧客提供的人員服務、商品服務，以及有關增進顧客關係的各種活動設計。雖然持本志行先生並沒有在此提到員工訓練也是一種標準，但是本人認為，仍然要把員工訓練考慮進去，因為沒有認真嚴謹的員工訓練，怎麼可能會有優秀的顧客服務呢？有關商品的服務也是如此，企業對員工訓練應該包括專業部份以及非專業部份，專業部份是有關商品的介紹、維修等等，非專業部份就與服務精神、態度和待客的禮節有關。

顧客本來就會要求廠商提供更好的服務，廠商也應該要明白，提供符合顧客期望水

準的服務品質，只是維持生存的基本要素之一，若是想要更上一層樓、提昇自己在顧客心目中的地位，就一定要具備卓越的服務，而且是高於顧客期望水準的服務。

第三節　甚麼是顧客滿意（下）

持本至行從顧客滿意的實體項目分析，對於服務發生與持續的時間問題，並未考慮太多，我再提出自己的另一種的說法供大家參考。我從「時間印象論」來解釋顧客滿意的現象，將顧客滿意的構成內容，依照時間的先後次序，分成三種顧客滿意印象。從最初的接觸到長時間的印象，總只有以下三種：

第一種是外表印象：就是當顧客開始知道有這一家企業的第一次接觸時的印象。換言之，就是顧客對企業行為從旁觀察的感想，這很可能是第一次見面的第一眼的印象，也可能是從旁人口中得到的口碑印象，更可能是從廣告得到的印象。

第二種是接受印象：也就是當顧客與企業接觸後，進一步的感受印象，是一種受到各種主客觀影響之下，隱藏在顧客心中的看法，也許是正面的看法，也許是負面的看法，全看顧客對於當時的服務是否感到滿意，是一種主觀的意見。

第三種是公益印象：也就是銷售行為結束後與平日的連續印象。是指一種經由長時期的了解，根據這家公司長時期的各種表現，所作出的各種判斷。所以，有的企業會在

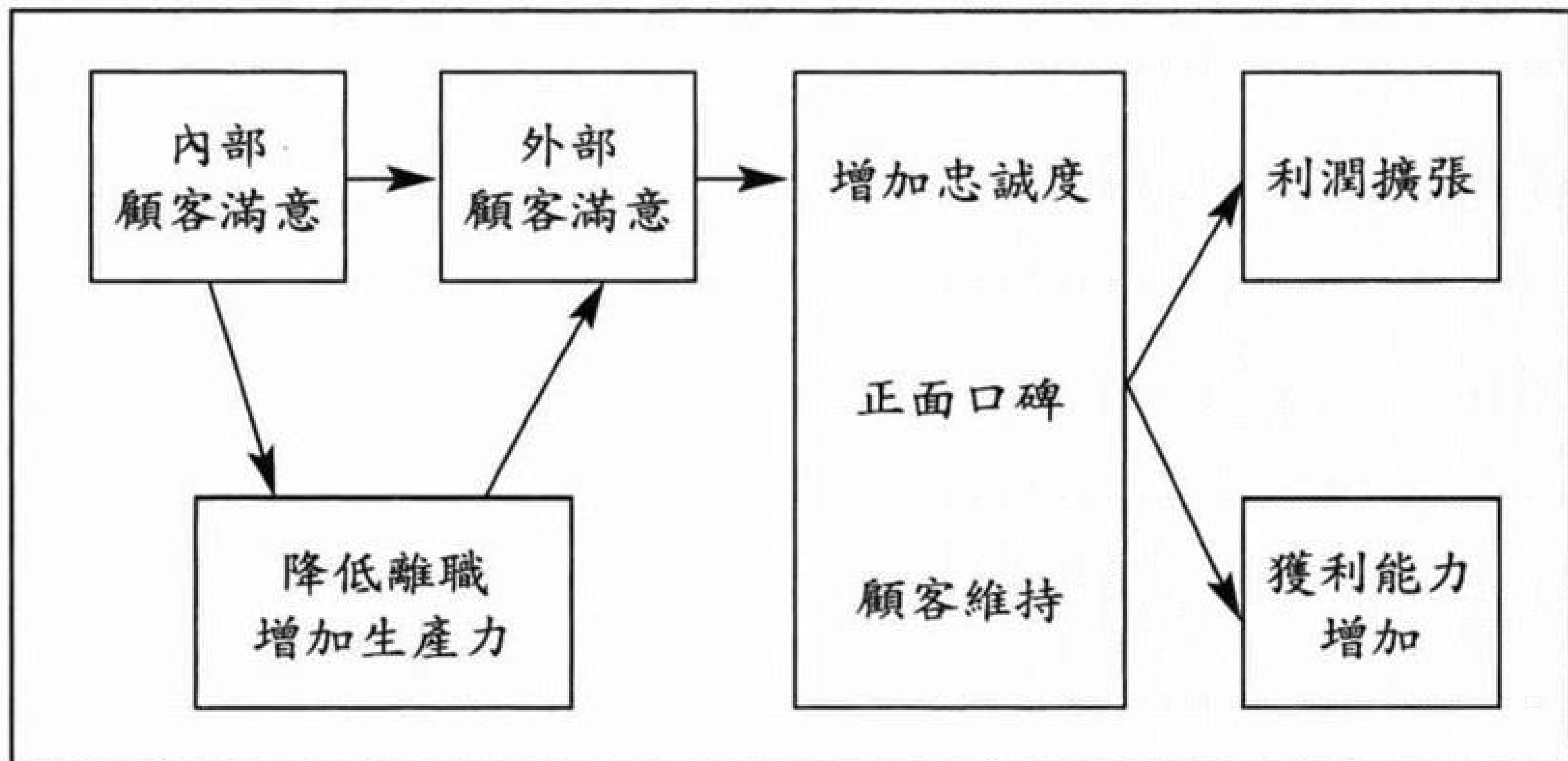


圖1　顧客滿意的整體意涵

平日做一些公益活動，或是贊助慈善事業，或是響應捐款，都是為了一方面可以節稅，另一方面能夠讓一般社會大眾有更好的印象。

上述的各種研究結果，都是從「顧客滿意」這個現象的內容去分解，還有一位研究顧客滿意的專家Stanley Brown（1995），他提出「整體論」指出，不能單純只觀察顧客滿意，必須將內部顧客滿意、利潤連結起來，這樣企業才瞭解顧客滿意的整體意涵，如圖1所示。

綜合以上各種說法，構成顧客滿意的項目至少有十二項，各位也可以據此檢測自己的表現，或者擬定顧客滿意調查時，由這些項目中找出自己的問項。這些項目包括：

1. 商品本身的價值
2. 商品的附加價值

3.企業策略與文化
4.管理者的支持
5.員工（內部顧客）的工作滿意
6.服務現場的接待
7.賣場營造的氣氛
8.市場資訊的收集整理
9.售後服務的方案
10.相關廠商的評價
11.社會活動的參與
12.環境保育的投入

最後是我對顧客滿意的定義。一個有遠見的高階管理者，應該好好的想一想，究竟要如何滿足顧客的需要，讓滿意的顧客能夠轉化成忠誠的顧客，也就是「找出顧客的需要，然後滿足他」，這就是顧客滿意的簡單定義。

如果只是單純的說「要找出顧客的需要，然後去滿足他」，似乎過於簡單。所以，我再以一個比較完整、比較複雜的方式，來解釋這一句話：「使用最直接深入顧客內心

的方法，去找出顧客心裡對於我們的公司、商品及員工的期望，並且以最快、最直接、最符合顧客意願的作法，比競爭者更早去預先滿足顧客的需要。還要透過來自顧客角度的認知評估，不斷的持續改善這個過程，以獲得顧客的信任，使他們成為終生顧客，進而達成共存共榮的目標。」

最後我還要提出精華定義為：「客觀、理性、認真、實行」。「客觀」就是以顧客的觀點，進行相關規劃與執行；「理性」就是整理出不同顧客的特性，並以這些特性為滿足顧客的訣竅；「認真」就是清楚的認識服務主觀評價的真相，隨時檢討；「實行」就是實踐顧客期望我們在適當的時候，能夠做到的適當的行動。

至於「顧客滿意經營」與「顧客滿意度」的關係，顧客滿意度是一種指數，一種數量化為主要呈現方式的指標，表示企業在哪些項目、因素或構面上，顧客滿意的程度（分數）是多少，然後提醒相關人員必須在哪些事項上做改變，因此「顧客滿意度」是「顧客滿意經營」的第一個動作，企業經由「顧客滿意度」的分析，瞭解自己在推動「顧客滿意經營」時需要從哪裡入手，進而設計出適當的「顧客服務系統」。

第四節 論價格、品質與價值之別

這麼多年的輔導生涯裡，發現許多企業界人士分不清楚價格與價值之間的差異，並且不瞭解品質在其中扮演的重要角色。這三者的關係，簡單來說，產品或服務標示出來的金錢意義叫做「價格」，這是可以用錢衡量的實際意義。而「價值」是一種主觀心理狀態，廠商有他自己的價值判斷，顧客也有自己的價值判斷，一般而言，廠商習慣高估價值，認為自己的產品一定物超所值，顧客傾向低估價值，認為還有運作空間。而「品質」在其中扮演傳達的角色，試圖平衡價格與價值之間的落差。

我們必須先認清價格在顧客心裡面並不是最重要的考量項目，顧客在乎的是價值，而且他們認為品質越高的產品和服務，其價值也越高，而他們也願意支付較高的價格來取得這些產品或服務。所以，價值才是重點，而決定價值的重要因素之一，就是品質的好壞問題。只要組織能夠表現出高品質的水準，讓顧客有價值上的利益，價格並不是大問題。

然而，價值會轉移變動，例如Adrian Slywotzky（1996）在其著作「Value Migration」

一書中提到，價值會從過時的事業設計（business design），轉移到更能滿足顧客需求的新設計。他研究許多績效呈現衰退的大公司以及鋼鐵、百貨、零售、電腦製造銷售、電器等產業之後，發現有六項迫使他們衰退的原因：

1.越來越多的顧客變得比較精明，若有價格較低廉的高品質替代品出現，他們不願意為了繼續使用原產品，而付出高價。

2.越來越多的國際競爭者出現，並且推出新的事業設計，能為顧客提供更卓越的服務。

3.科技進步，使得製造低價替代品取代原有產品更為容易，造成比過去較多的跨行業競爭。

4.許多行業不再強調組織規模，市場資訊成本降低，造成大量利用外包、代工，使得勞力密集的要求降低，同時減少競爭者進入產業的障礙。

5.顧客比以前容易取得各種資訊，降低了轉換成本。

6.新競爭者比過去更容易取得資本，抵銷市場領先者擁有大量資金的優勢。

他認為ＩＢＭ就是最佳的例子，ＩＢＭ的市值在一九九二年比一九八三年下降了百分之七十以上，總共喪失七百億美元，而且這種現象在競爭越激烈、環境變動越大的產

業中越是明顯，如迪吉多電腦公司與微軟公司之間的關係也是一樣，都是忽略了企業存在就是為市場創造最需要的價值，而遭致的損失。

換言之，價值會從各種商業活動中轉移，可能從某種產品類別、顧客類別、事業型態等轉移，價值並未消失，只是轉移到新的活動與技術，或者轉移到滿足顧客新的需求的服務與商品。只有組織裏所有人員密切合作，共同設計與執行具有競爭力的顧客價值傳送系統（customer value-delivery system），行銷部門才能有效的發揮功效。Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger（1994）還提出一個「服務利潤鏈」模式，主張服務的價值來自於目標市場的接受程度，還有能否留住目標市場，長期而且持續的交易往來，他們的論點與我接近，我主張要特別留心幾個問題：

1. 先辨認出顧客心目中認定的價值為何。
2. 研判自己是否有能力創造這種價值，如果沒有能力，是否需要轉換顧客群，找尋新的價值，或者向外取得此種能力。
3. 如果組織有能力，就應該讓人具備且充分發揮創造價值的能力，將這種價值透過品質提升的形式創造出來。
4. 並且在創造價值之後，還要建構組織與員工傳送卓越服務的能力。

5.依據這種價值的水準，參考相關定價法則制訂適當且具有競爭力的價格。

除了創造價值的能力之外，傳送價值的能力也很重要，根據Levin與Johnson的觀點（1984），「顧客傳送價值」（customer delivered value）是「整體顧客價值」（total customer value）與「整體顧客成本」（total customer cost）兩者之間的差距，其中整體的顧客價值是指顧客期望從某特定產品或服務，所能獲得利益的集合，而整體的顧客成本，則是顧客期望在評估、獲得、使用產品或服務所發生的「成本集合」。

所以，銷售者必須評估自己與競爭者整體的顧客價值與整體的顧客成本，以瞭解自己的產品所擁有的市場地位。此外，銷售者若不具備傳送價值優勢時，應該設法增加整體的顧客價值，或者減少整體的顧客成本。前者可以加強或擴充產品、服務、人員、及形象的利益，或者減少顧客要購買時所需投入的時間、精力、精神上的代價（成本）；後者則需降低購買成本，藉由簡化訂購與運輸過程，或者提供保證以吸收購買者的風險等方式，盡量降低價格。

第五節　創造顧客滿意價值

一個重視顧客滿意經營的企業應該配合環境的變動，重新思考自己的經營策略以及經營方法，才能在顧客滿意經營的時代裡，贏得顧客的信任，而其中最好的方法就是創造「顧客滿意價值」（customer satisfaction value），想創造出這種價值，必須從三個方面著手：思考的創新、建立整體系統觀、組織學習。

在「思考的創新」上，請先想想，「顧客為甚麼會上門？」如果想不出答案，請進一步思考：「顧客上門購買甚麼？」

顧客會上門購買，可能是我們的產品、服務符合他的需求，也可能是價格上和他的預算相去不遠，當然更可能是因為我們與顧客的距離較近，這些許許多多的原因造成了顧客願意上門購買，也代表了我們創造出一種顧客要的價值。換言之，產品之所以會成為暢銷商品，最主要就是迎合顧客所要的價值。

近年來國外學者專家大肆鼓吹「價值行銷」（value marketing）的概念，所以「顧客價值管理」（customer value management）成為現代行銷管理的焦點，而筆者認為，這樣

的觀點應該擴大解釋，不應只侷限於行銷管理，還應該加上服務的規畫與作業層面。

顧客知覺的價值是一條可以通往銷售的路，然而，這種價值卻是一個複雜的觀念。因為在探討其組成項目時，所須考量的構面很多，而且關係錯綜複雜，包括認知價格、品質、利益、付出（sacrifice）、等待成本等，還要考慮各不同的顧客之間存在著異質性的特質，所以有學者從經濟學的觀點認為價值是一種取捨（trade-off）。不論如何思考創造價值，我們都應該瞭解價值的利益和付出是由內在（intrinsic）和外在（extrinsic）的產品屬性所形成，包括有成份、品質、價格、服務、和品名等，所以必須建立建立整體系統觀，才能深入掌握價值管理的精義。

在「建立整體系統觀」方面，想建立顧客價值傳送系統，就必須由服務系統著手。「服務系統」可分成三種觀點：服務傳送系統（service delivery system）、服務作業系統（service operation system）、服務系統（service system）。此三種系統皆從不同的角度來解釋：服務傳送系統著眼在前場的探討，是顧客可以看得到的部份；服務作業系統則重視作業面（後場）的研究，是顧客看不到的部份；服務系統重視由投入、服務過程、產出的三個系統要素，來建構一個適合的服務型態。所以服務系統應該分成三個主要部份，即前場（front office）、後場（back office）與服務接觸點（service enconter）。前場乃

是指顧客看得到的設備、設施、人員所組成的部份，後場則是企業內部的管理系統、設備、幕僚人員等，通常是顧客不能接觸的部份，服務接觸點是前場中會與顧客產生互動的部份，也是北歐航空（SAS）董事長Jan Carlzon所強調的「關鍵時刻」（moments of truth）。

我們在思考、設計、規畫系統時，一定要瞭解將資源投入服務作業系統，生產出來的就是服務產品（service product）之要素，並且最後集合所有的要素成為完整的服務，並且將這個服務傳送給顧客，所以後場代表的是生產、製造服務產品，交由前場進行銷售與服務，兩者是一體兩面、相互影響的關係。由於組織系統是開放式的系統，外部環境的影響與變動自然也是系統互動的原因，這些外部環境的變化都會對組織產生影響，（如政治、經濟、社會、文化等）特別是企業為了完成任務，必須不斷從外部環境之中取得各項資源，並且將自己所生產、提供的產品和服務，釋放（銷售）到外部環境，再取得更多的資源回到企業內部。換言之，需求面的意見非常重要，更是組織在行銷上的重要資源，因此服務的提供應該融入需求面的意見，方能使服務的提供盡善盡美。

當今行銷學在探討傳統4P時，通常還會加入另外三個P：人的角色（people）、實體設施（physical evidence）、流程（process）。人在傳送服務中扮演了重要的角色，包

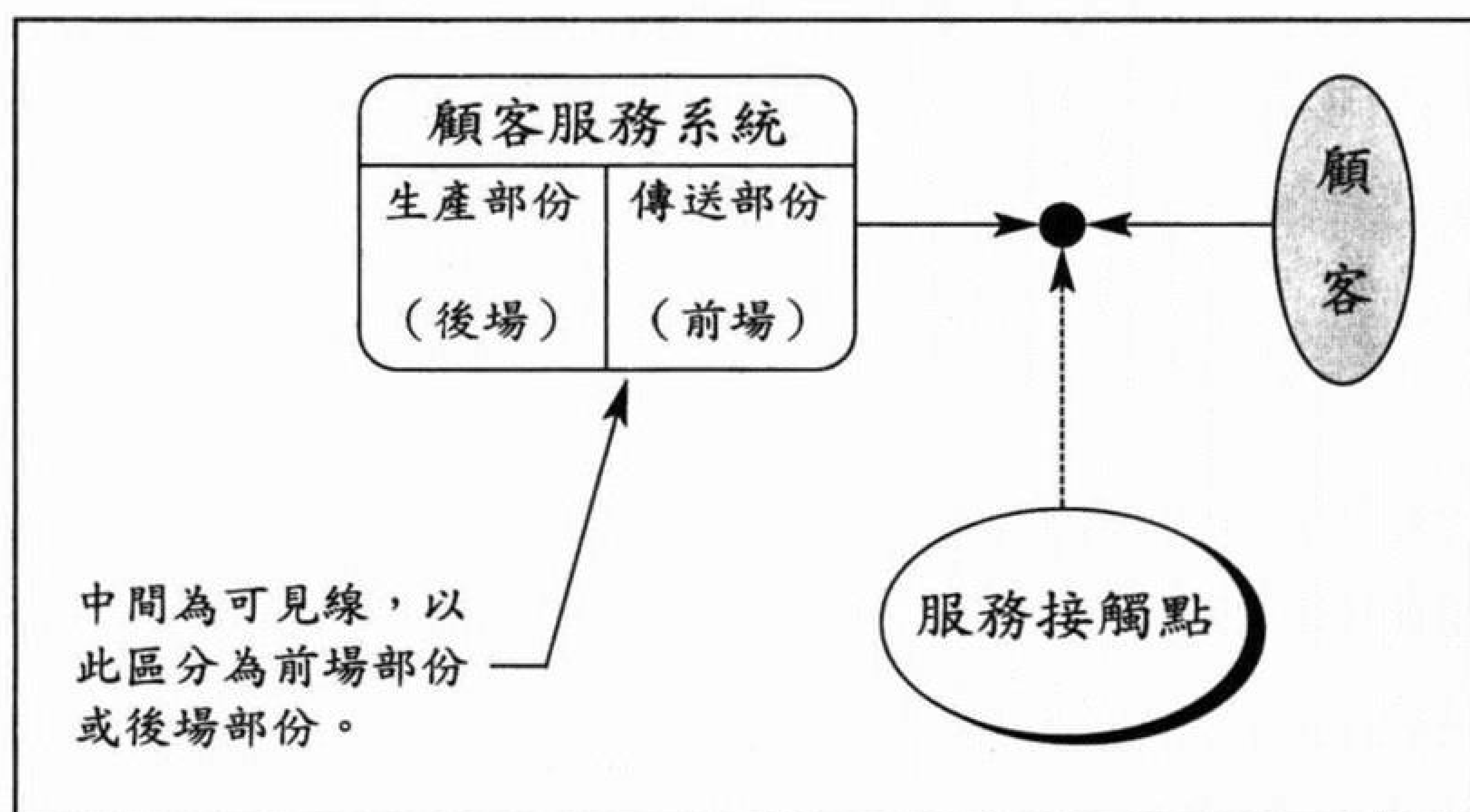


圖1　顧客服務系統與顧客接觸模式

括公司的人員、正在接觸的顧客、以及在服務環境裡面的其他顧客；實體設施就是傳送服務的環境以及公司和顧客產生互動的地方，包含任何可以協助提昇與溝通服務表現的可看得見的組成物件；流程則是傳送服務時所需的實際工作程序、結構、動作流程，包括服務傳送系統與服務作業系統。

綜上所述，服務系統應該包括前場的傳送（delivery）與後場的作業（operation）兩個部份（圖1），並以顧客觀點作為檢驗標準，才能在服務的接觸點上，避免產生顧客期望與實際獲得之間的落差，創造顧客滿意的服務。

想創造出顧客滿意價值，還需要第三個方法，就是「組織學習」，組織學習不只是

建立顧客滿意的組織文化，還需要創造出學習型的組織，不僅強化員工的服務教育訓練，還要進行標竿學習，到同業或異業中找尋可行的解答。

「服務」（服務產品）之所以與「商品」（實體產品）不同之處，就在於人員的表現，某一項服務產品或實體產品能不能用、好不好用是顧客的主觀評價，產品的外觀如果出現瑕疵，人人都可以看出來，然而服務呢？誰能夠指出某項服務產品是一次有瑕疵的服務嗎？能夠具體指出不良的問題點出現在那裡嗎？每個員工對待顧客的方式都是獨特的，每一次的服務也都沒有存貨，而且只生產這一次的「服務產品」，這些都很獨特的生產時機，就是很重要的「關鍵時刻」。

公司的領導者必須讓員工瞭解，在這樣的關鍵時刻裡，自己扮演甚麼樣的角色，不是只有把事情做完就夠了，還需要把事情做好，按照標準作業程序做完還不夠，還需要加上自己的創意在其中，關心顧客的需要，這樣的服務才是百分百的服務，才能贏得顧客的滿意。

企業經營的目的有很多，最基本的就是要追求經營績效的提昇，我想從顧客滿意的方向，討論經營績效的產生原因，推動顧客滿意經營的首要工作，就是讓公司擁有創造顧客滿意價值的能力，並且運用這種能力，真正落實在策略規畫與日常管理中。

第六節　創造顧客的價值

為了因應環境的變動，組織必須調整策略，因為不改變就被潮流淘汰，更沒有人想當顧客的拒絕往來戶，管理者必須體認「成功是過去的歷史」，並不是未來成功的保證。而且競爭的焦點，已經從同業的比較，轉移到顧客身上，誰能夠更接近顧客，讓顧客更信任，提供體貼的服務，認真經營顧客與我們之間的關係，才是未來的贏家。

然而，只贏得顧客滿意與忠誠還不夠，還要關心顧客的顧客，贏得顧客的顧客的滿意與忠誠，才是顧客滿意經營接下來的重點。公司裡每個人都要瞭解，如果企業太照顧自己，不照顧顧客，甚至顧客的顧客，顧客的業績不好，自然他們的採購就會減少，也影響我們的業績。所以說，顧客滿意經營有一個遠大的理想，就是必須幫助顧客賺錢、創造顧客的顧客更滿意的價值。

過去管理的觀點，都在談「如何創造自己公司的價值」，現在顧客滿意經營的論點，強調「企業是為了創造顧客的價值而存在」。所謂的顧客的價值，就在於一個以「顧客滿意」為核心的企業文化，關心顧客是否方便？是否已經滿足他們的顧客？而我

們應該怎麼做，才能幫助顧客的業績獲得提昇。

員工的薪資與福利來自何處？來自於公司的獲利；企業的業績來自於何處？來自於顧客；顧客的業績來自於何處？來自於顧客的顧客願意下單採購。過去強調顧客滿意，現在要讓顧客的顧客都感到滿意，才能擁有忠誠的顧客。

因此推動顧客滿意經營，不只要我們自己的價值提昇，還要幫助我們的顧客，去滿足他們的顧客。顧客都明白，只有和這樣的企業站在一起，他的價值才能得到保障。這是一種幫助顧客成長的方案，企業推動這種方案，自然會創造一種難以超越的競爭障礙。

然而，這種服務方式必須建構一個完整的管理系統，仔細定義每一個動作的「人、事、時、地、物」，明白規範「甚麼人，做甚麼事情，在甚麼地方或部門，運用甚麼工具與資源，在甚麼時間和時限之內完成，而且這個人的職務代理人是誰、誰是他的主管、誰和他一起完成這件事情」等相關事項，然後將動作串連成完整的流程，進而連結為一個完整的管理系統。只有管理系統完成之後，才能找到某個特定的人去完成某件工作，也才可以開始設計資訊系統，這樣的資訊系統才能夠有完整而清楚的順序與邏輯，最後才能幫助大家在工作上更順暢，相關的服務提供才可以讓顧客更滿意。

在這樣的一個公司裡，員工獲得充分的授權，各級管理者充份支援每一個員工，高階管理者則讓每個人在滿足了顧客之餘，無須擔心是否會被炒魷魚。我們要讓自己創造顧客喜愛的價值，更應該幫顧客創造他們的顧客喜愛的價值，這才是顧客滿意經營追求的最終目的！

事實上，這就是我們的價值鍊與價值體系的建構過程，運用價值鍊的目的，在於釐清事情的真相，妥善的歸納各單位、各工作人員之間的權責，並將人員的貢獻顯現出來。我建議在進行服務競爭分析時，都可以使用這個方法。此外，這個工具還有個重要意義，就是全公司都與顧客服務有關，它提醒營業單位要注意，製造業只要產品好，在顧客心中就可以及格，可是想要一百分，還需要許多單位、許多人的配合，價值鍊就是要表達每個人對於服務價值的創造，都具有重大貢獻，任何一筆成交的生意、每一位滿意的顧客，都由公司許許多多的同仁共同完成，而不是一個人或少數幾個人。

從內部顧客的觀點，同仁之間應該有一個新的工作目標，就是大家都該想一想：「我該怎麼做，才能讓同事的工作更順暢」，這是一種站在他人的角度，真正做到「己所不欲勿施於人」的思考，讓自己存在的目的，設定在可以讓別人過得更好，這也是我主張若要進行員工滿意度調查，這樣的方向會是一個促進團結和諧的方法。

請各位想一想，只要顧客喜歡，為甚麼不能做？只要對顧客有幫助的事情，為甚麼要阻止？只要能幫助顧客賺錢，為何不改變自己？這樣的想法，就是改變未來命運的第一步！

第七節　企業顧客採購決策之系統分析

經常有很多經理人問我，服務是一種複雜且多變的現象，企業顧客與個人顧客的採購型態也不同，那麼有沒有甚麼工具可以分析企業顧客的採購現象呢？

我喜歡應用程序學派的觀點來看管理的問題，雖然程序學派提出的「I—P—O」（就是input、process、output的關連）。在許多學者眼中，這是一種靜態的、缺乏層次、不夠嚴謹的論述，但在實務上卻是非常好用的工具，很容易就將複雜現象予以簡化。我在這裡提出一個系統分析圖，可以應用在實體產品和服務的採購，如圖1所示，說明如下：

一、相關人員的期望，包括購買者、使用者等，影響購買期望的因素又有各項資訊的搜尋行動、知覺的扭曲、相關個人的背景等，當然前一次採購的經驗是否滿意，自然也會影響下一次的期望。

二、在期望形成後，就進入產業購買程序，影響這個購買程序的因素有兩項，分別是產品的特性以及公司的特性，在產品的特性上，要考慮時間壓力、知覺風險、購買種

類等，在公司特性上，則要考慮組織導向、組織規模、集中化程度等。

三、在購買程序的最後，就進入決策的步驟，產業購買的決策方式有兩種，一種是由採購者自行判斷，決定要向那個供應商購買，另一種則是由很多人員參與決策，大家參與討論，最後再以全體一致的意見作為最後決定。如果是採購人員自行決定，將跳過第四個步驟，直接進入第五個步驟；如果採購決策是一種集體行為，將先經過第四步驟的衝突解決，才進入第五個步驟，不同的採購決策形成模式，將經由不同的途徑進行選擇。

四、當採購決策是由多位人員共同決定，必定會出現意見相左的現象，此時就需要協調各種不同的意見，找出一個全體都能接受的方法。這時可運用的衝突解決方法，包括提出一個理性決策下的問題解決方案、說服意見不同的人、協商彼此都能接受的方案，或者以政治的方式解決，特別是政治手段方面，許多公司在各方意見相持不下時，往往採用這種方法解決衝突，例如以行政命令指定、以權威裁決等。

五、選擇一家合適的供應商，或者選擇一個適合的商品品牌，當然這個選擇結果，仍然會受到當時的情境所影響。

六、採購完畢之後，相關的產品使用者會形成對某種產品品牌與供應商的意見，這

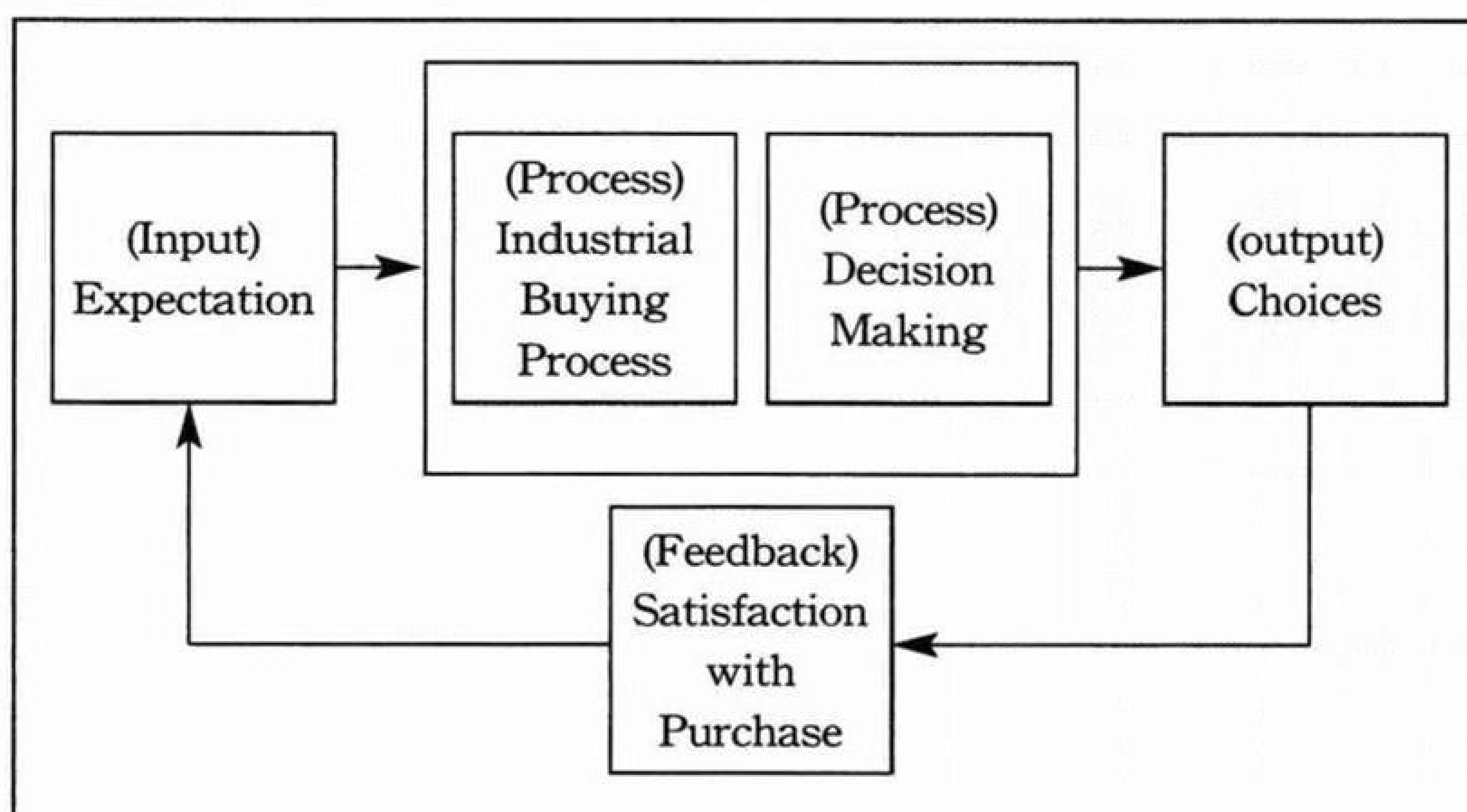


圖1　服務之系統分析圖

種意見與他在使用前的期望相比較，便會形成滿意與不滿意的意見，自然會影響下一次採購前的期望。

這個循環可以用系統觀點，重組成以下的圖，而我提出這個分析架構圖，有三個目的：

一、希望這個架構圖可以提供一個更寬廣的視野，重新觀察組織購買行為的內涵。

二、從資訊流動的觀點，重新分類組織購買行為的程序。

三、瞭解組織採購的各動作關連之後，進一步設計針對每個動作進行吸引他採購的行動。

現實世界中採購人員個人的意見必定會涉入組織購買決策中，所以這個模式將個人的背景特徵放入其中，我認為採購者的偏好等都會

影響採購的期望，但是最後決策不一定全在採購人員手中，而且集體的決策也不是關起門來進行，還會受到情境條件所影響，在消費者購買行為中，意見的參與和整合都只有少數人涉入，組織購買行為所涉及的人員可能涵蓋公司全體，因此筆者認為像這樣複雜的交互影響，正是組織購買行為比消費者購買行為更複雜的原因。

最後，從宏觀的角度來看，這張圖還受到外部環境的因素所影響，包括競爭者在內，圖上雖然沒有，希望大家還是要牢記在心裡。

第八節　顧客滿意經營的短視問題

每個產業或企業都有其輝煌的時代，當然也有沒落的時候。知名行銷學者李維特教授（Theodore Levitt，1960）認為企業的失敗，往往來自於管理，而非外來的環境，也不是由於市場成長的趨緩、威脅或飽和。然而，管理上的失敗，也是象徵著高階管理者舉措的失當。

他在「行銷短視」（Marketing Myopia，一九六〇年刊載於哈佛商業評論）一文中針對鐵路公司的缺失指出，鐵路公司並未停止成長，因為人們還是需要借重其運輸功能，然而鐵路公司的管理者並未意識到，他們的替代物越來越多，人們的選擇性也越來越高，想要和他人溝通，不一定非搭乘鐵路不可，還有私人汽車或公眾汽車、飛機，甚至電話等可以選擇。他們失敗的原因，是因為他們不瞭解必須從交通運輸導向，轉變為交通服務導向。顧客心中所需要的，才是企業必須提供的重點，而不是企業自己心中所要滿足的那些事項。這一種觀點，在二十一世紀的今天仍然擲地有聲！

這一點和我在台北捷運公司所強調的相同。我在捷運公司說過，捷運的替代品太多

了，而顧客期待捷運能帶給他們的，是快速便捷的運輸「服務」，而非運送的「動作」。「服務」與「動作」之間的差距，何止千里！

李維特教授還在該篇文章中說明四種短視的現象，在二十一世紀的今天仍然在某些企業身上看得到。而我從顧客滿意經營的角度詮釋，當前的CS短視（Customer Satisfaction Myopia）現象有以下諸點，值得各位讀者朋友參考：

第一，認為短期重於長期，不管是利潤或對待顧客、員工的觀點。我同意短期的利潤很重要，可是長期的忠誠顧客才會讓企業得以永續經營，這樣的觀點更為重要。

第二，過於自滿，欠缺不恥下問的精神。有些企業總認為自己已經作得很好，不需要來自外界的其他建言，甚至對於外部意見採取排斥甚至抗拒的態度，如此都將阻塞忠諫，對自己更沒有好處。

第三，以為顧客滿意經營的推動，只需要上課就可以，只需要演練一下就沒問題，忘了這是一種文化、精神上的落實。我總認為顧客滿意是一種用來執行的事情，而不是純上課就可以的，可是很多企業都以為上過課就代表擁有卓越的服務，這是錯誤的想法。

第四，以為顧客滿意經營的推動是一種知易行難的現象，其實剛好相反，顧客滿意

經營的推行正是一種知難行易的現象。想知道顧客滿意經營的全貌不容易，必須對管理具有整體性的瞭解，才能知道在各種情境之下該採取何種行動，但是若想讓顧客滿意，只要每個人都從自身做起，其實也沒有多大的困難。

第五，忽略了生產面（也就是後場）的重要性，只注意行銷技巧的運用，忘卻顧客真正要的核心是良好的產品或服務，這些都需要後場的同仁或上游供應商一起努力才能達成。

第六，誤認為銷售（selling）與行銷（marketing）是相同的事情。銷售的焦點放在銷售人員身上，行銷的焦點則放在顧客身上；銷售是一種滿足銷售目的的過程，行銷則是滿足顧客的過程；銷售是將產品轉換成現金，行銷則是將一次的購買顧客轉換成滿意的顧客，甚至是忠誠的終身顧客。

國內油品市場開放已經有一段時間了，國內兩大油品供應商中油與台塑最常使用的都是行銷技巧，包括抽獎、送現金等促銷技巧。可是技巧終歸是技巧，而不是根本解決問題的道理。

就好比美國最早期最成功的汽車業者是福特公司，因為亨利福特發明了裝配線的生產方式，可是後來仍輸了江山，理由就在於他只提供同一款式的黑色轎車，可是顧客要

的是甚麼，卻為他所忽略。也就是說，業者應該從根本去思考顧客到底要甚麼，而非一味的在行銷技巧上打轉。

因此，對於加油站業者而言，顧客買的其實並不是汽油這種產品，因為汽油不能吃、也不能拿來欣賞，顧客需要的是讓他能夠繼續上路的一種必需品，讓他能夠開動汽機車的一種用品。若業者能從這樣的角度思考，就應該知道該「行銷」甚麼東西給顧客，而非「賣」汽油而已。

第三章 服務現象的觀點

第一節 魚與釣竿
第二節 從服務的定義，再論理論在實務之應用
第三節 百萬級服務
第四節 我不想當「產品孤兒」！
第五節 服務的真實與偽善：論服務技巧與顧客滿意
第六節 服務績效管理
第七節 顧客為何不再上門？
第八節 給服務人員一些掌聲

第一節 魚與釣竿：管理個案分析與理論邏輯建構之關係

「理論是可以用的。」我常在許多場合對聽眾如是說，並且示範幾個理論可以怎麼應用。理論是由許許多多個案所提煉出的精華，每一個個案都有其獨到的地方，眾多個案的共通點也是理論的基礎來源之一。在企業授課或輔導時，經常要分析許多服務的案例或經營管理的個案。

我們常聽到這種的一句話：「與其給人一條魚吃，不如給他一根釣竿。」這句話有幾分道理，不過還可以延伸出許多值得深思的意涵。一個人如果肚子餓，需要吃一些東西以填飽自己，則這個人可以選擇吃一條魚。這時給他一條魚，只能填飽這一次，為了避免他下次肚子餓，還是給他一根釣竿比較保險。然而，有了釣竿未必釣得到魚，所以還得教導他如何釣魚。

但是問題是「吃魚以填飽肚子」，釣魚只是讓他擁有魚的方法之一，還有許多手段可以讓這個人捕捉到魚，合不合法先不論，至少他還可以毒魚、炸魚、電魚、使用網子

捕撈（網子也有很多種）、標槍射魚，甚至跳到水裡面捕捉等等方法，而且不同地點與不同魚種，捕捉的方法也存在差異，這些都要學會。

如果這個人吃魚已經吃膩了，可不可以換另一種食物呢？當然可以，可是他只懂得捕捉魚，怎麼辦？那就得教導他如何取得其他種類的食物，這時候水產養殖與農產種植、狩獵、採集、放牧等方法，都是這個人需要學習的方法。因為這些都是可以填飽肚子的方法，當這個人覺得肚子餓，產生生理上吃飽的需要時，最根本的核心問題便成了「填飽肚子」，不管甚麼方法都可以，只要能吃飽就夠了。假如吃飽已經不是問題，如何才能吃得好、吃得精緻與美味、各種養分兼顧，又成為另一門大學問。

這樣推論的過程是以肚子餓比喻企業對經營績效的渴望，不同種類的食物代表不同類型的績效標準，魚是一種績效標準，雞肉與蔬菜則是其他績效標準。企業要達成「滿足不餓」的績效出現，不該只有吃魚這個方法而已，還需要學習其他可能的方案，這時水產養殖與農產種植、狩獵、採集、放牧等方法，就好比全面品質管理、知識管理、學習型組織、六個標準差系統等，乃是可以創造績效出現的其他可能方案。至於釣竿、網罟、犁具、養殖池塘等就是方案中的工具，也需要配合企業採行的方案來規劃所需之工具，例如品管圈、知識資訊系統、自主學習等。

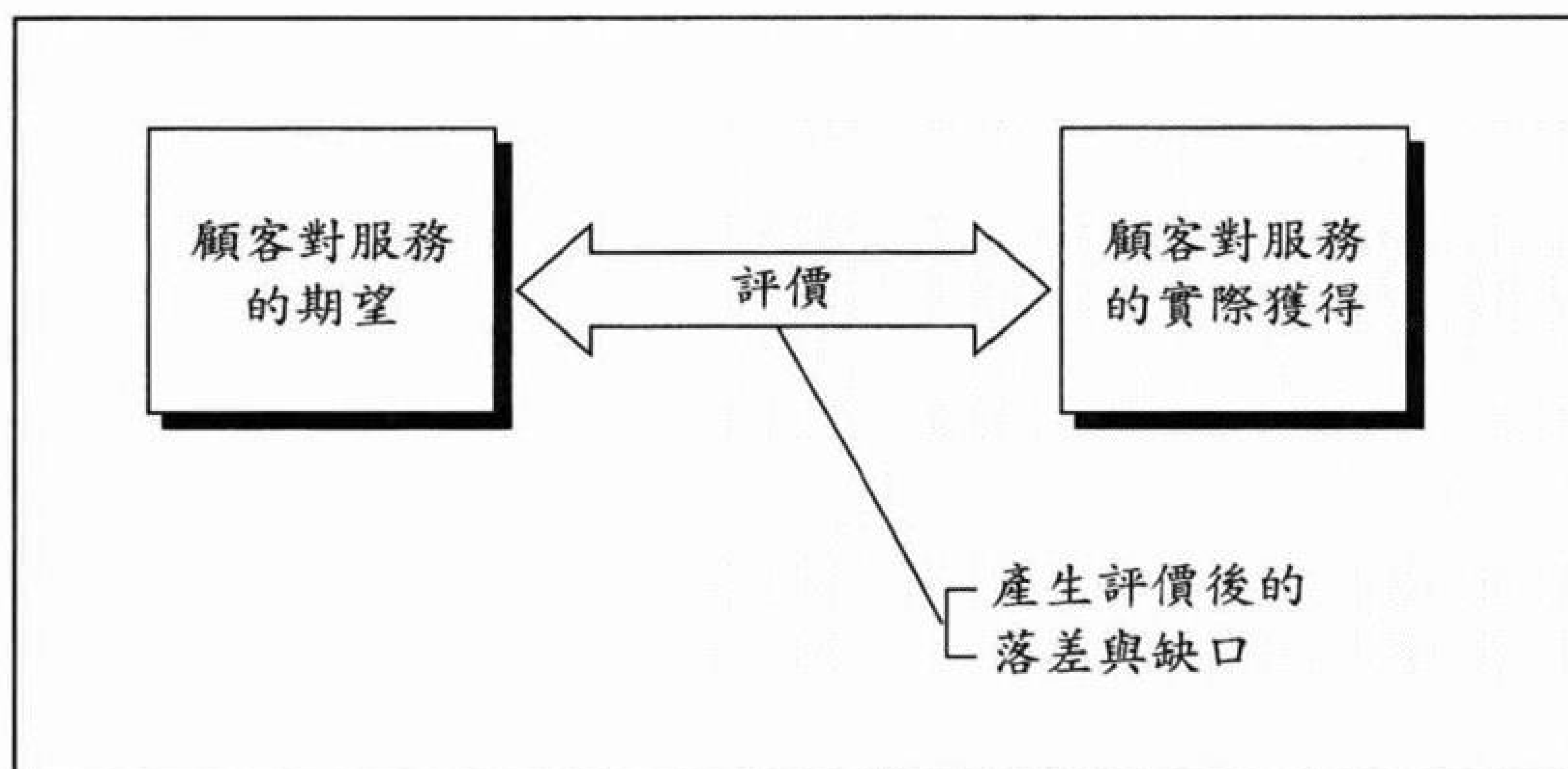


圖1　顧客滿意的最初衡量公式

每個人對於解決肚子餓的態度，就好比每個企業對於追求績效的態度，不同的企業就是一個個的個案，假如說經過一百個企業的實務研究之後，濃縮歸納出百分之一的通則，這時的通則就可稱為理論的一種，理論與實際之間的比例是一比一百，懂得使用理論的人就有辦法將這百分之一演繹還原成一百，甚至在第一百零一個或第一千零一個企業使用，而且還懂得將理論予以變化或變形，甚而推演出新的用途或新的創意。

換言之，只要能夠將理論改成問卷、量表、診斷表、流程圖、檢核表、控制圖、循環迴圈等工具，理論的實用性就千變萬化。

以圖1為例，就是顧客滿意最初始的衡量公式，事實上只是一個顧客對於服務期望與實際獲得的比較，顧客會依據他對服務的期望與實際的

滿意度因素	顧客期望	實際獲得	評估結果	改善對策

表1　顧客滿意管制表

獲得之間的差距，進行滿意與否的評價，如果實際獲得大於他的期望，顧客就會感到滿意，如果實際獲得的部份少於他的期望，顧客就會感到不滿意。

這個理論早在五〇年前就出現了，名稱是「期望失真模式」，表示消費者行為階段的使用後評價，是一種認知與知覺的差異問題。任何理論都是可以應用的，只要懂得轉換成表格、程序，這個理論也不例外，我常用一個管制表格來表示這個理論的應用形式，如表1所示。

這個表格至少五個欄位，分別是滿意度因素、顧客期望、實際獲得、評估結果、改善對策，欄位大小使用者可自行調整。滿意度因素可以換成項目、公司的政策或行動，實際獲得可以換成顧客感受（知覺的服務），評估結果可以改

為不滿（或滿意）理由，改善對策可以改成改善文號。當然可以再增加一個欄位，放入主管單位的名稱，這樣就知道這個不滿問題點該由誰來主導改善。

在進行滿意度調查時，企業都放入各種問項去詢問顧客的滿意程度，調查回來後就可以根據這張表格分別填入相關資料，註明顧客滿意或不滿意的理由，並且從裡面開出「改善單」（ＩＳＯ稱為開ＣＡＲ），也許改善行動是一個龐大的計畫，無法在這一欄裡面完整呈現，所以填寫改善文號，並做成超連結，屆時直接點選，就可連結到改善計畫資料庫去看相關計畫內容。

理論能用嗎？很多人問過我這個問題，我的答覆是能用，而且非常好用。各位不訪試試看吧！

第二節　從服務的定義，再論理論在實務之應用

理論該怎麼用？在「魚與釣竿」這篇之後，有一些讀者朋友希望我再舉一些例子，協助他們判斷理論如何使用。這一次我再以理論上對於「服務」的定義，轉化成一些可以應用的工具，讓死的理論成為活的工具。

在我的《服務競爭優勢：探索永續經營的奧秘》書中，第一章一開始提到「服務是甚麼？」的時候，使用了兩個國外的定義，一個是康乃爾大學的，另一個是Alan Dutka的說法。

原來書上說的內容是：

我們先從康乃爾大學對於服務的定義來探討，他們認為服務（service）的定義就是：

1.「S」表示要以微笑待客（S：Smile for everyone）。
2.「E」就是要精通職務上的工作（E：Excellence in everything you do）。

3.「R」就是對顧客的態度要親切友善（R：Reaching out to every customer with hospitality）。

4.「V」是要將每一位顧客都視為特殊及重要的大人物（V：Viewing every customer as special）。

5.「I」要邀請每一位顧客下次再度光臨（I：Inviting your customer to return）。

6.「C」是要為顧客營造一個溫馨的服務環境（C：Creating a warm atmosphere）。

7.「E」則是要以眼神來表示對顧客的關心（E：Eye contact that shows we care）。

服務人員要對顧客微笑、專家、友善、態度、邀請、環境、眼神交會等七件事情，這是從傳送服務的動作與環境來看的觀點，很簡單的幾件事情，可是我們真的做到了嗎？一個好的服務人員，最寶貴的就是服務的觀念和態度，有了正確的觀念和態度，任何的服務都會讓顧客感到滿意。

另外有位國外學者Alan Dutka認為，從顧客滿意的觀點探討，服務應該是真誠（Sincerity）、同理心（Empathy）、值得信任（Reliability）、具有價值（Value）、彼此互動

（Interaction）、完美演出（Completeness）、充分授權（Empowerment）。這個則是從顧客的角度來觀察的結果，當然顧客要的不只這七項，還有安全保障、迅速與效率等，我還是要問一句：「我們真的做到了嗎？」說是很容易，能落實才是困難，真正成功落實，就是企業英雄。』

上面的是理論，甚至是「服務」這個名詞的定義，這種定義也可以用嗎？當然可以，我們可以將他們的說法，稍微修改一下，轉換成「服務表現檢核表」，如此就可以有兩種不同觀點的版本，供那些想要設計顧客滿意服務問卷的朋友參考。以下就是修改後的問卷：

一、康乃爾大學版本：（從服務的提供方面研究）

- 在微笑待客方面，我們做得如何？
- 我們是否精通職務上的工作？
- 我們對顧客的態度是否親切友善？
- 我們是否將每一位顧客都視為特殊及重要的大人物？
- 我們有沒有邀請每一位顧客下次再度光臨？
- 我們是否為顧客營造一個溫馨的服務環境？

●我們的眼神是否可以表示對顧客的關心？

二、Alan Dutka版本：（從顧客滿意觀點研究，第八點到第十點是我的補述）

●我們的服務是否真誠？
●我們的服務是否具有同理心？
●我們的服務是否值得顧客信任？
●我們的服務是否具有價值？
●我們與顧客的彼此互動是否良好？
●我們的服務在顧客眼中是否完美演出？
●我們的員工在服務顧客時是否被充分授權？
●我們的服務能否帶給顧客安全保障？
●我們的服務是否迅速？
●我們的服務是否具有效率？

上述的工具可以自我檢查，成為「自我檢核表」，用1到5或1到7點的評量表，也可以採開放問卷方式，填寫實際案例，作為日後個案討論之用。當然這樣的問卷也可以請顧客填寫，也許有些題目的敘述還要再修改一次，不管封閉式或開放式都可以，調

查法或訪談法也都適用。若要將這兩種版本整合一下，成為一種整合式的問卷，也是一種活用理論的方式。

工具其實到處都是，連「服務」的定義都是工具，請問大家，還有哪個不能變成工具呢？

第三節　百萬級服務

台灣海德漢股份有限公司所出產的控制器或光學尺，單價都相當昂貴，但卻是眾多機械大廠或高科技大廠所需要的必備元件。在維修方面，他們提供了顧客一種貼心的服務，這項服務很簡單，就是當顧客送修零組件時，他們會先代替顧客清洗，然後才進維修線上作業，而且維修完畢之後，也會當成待入庫品一樣，再次查看是否清潔才會送出廠。或者如他們所說，不過是順手而為而已，微不足道，卻給顧客相當良好的印象。

這種貼心的服務換個不同的行業，也是可行的。就以我評審過中華賓士與依德汽車（BMW經銷商）為例，他們在車子一進場維修時，就先順手清理一下車子的外觀，一方面不至於讓維修工程人員的白色工作服太過髒污，一方面也是一種貼心的小動作。等到車子維修完畢要交車給顧客之前，他們還會將車子重新清洗打臘，讓車子看起來像新的一樣。

雙B的車子可以，為甚麼國產車不行？難道是雙B的車子少說都要百萬以上，國產車只有五六十萬的價格，所以不需要這種服務呢？

站在顧客的立場思考，將會發現顧客一定需要這種「隨手」清理的動作，但這種順手清理一下的成本很高嗎？

價格與價值是不一樣的意涵，從價格來看，當然車價只有二分之一甚至十分之一的車子，能要求甚麼樣高水準的服務呢？可是從價值來看，誰規定國產車不能提供這種順手的服務？

這種順手可做的、額外的服務動作，我稱為「百萬級服務」。命名的理由就來自於「為甚麼雙B可以再維修完後，讓車子看起來像新的一樣。為甚麼福特不行（當然不只有福特如此）？」難道車價不同，服務也要有所差別嗎？

顧客永遠都會比較，也永遠都會在乎誰才真正「俗擱大碗」，問題的重點不在於便宜，而在於大碗，誰能夠在價格破壞時期的低價促銷時，還能提供高價格才有的服務享受，必定能在這一波不景氣中脫穎而出。

消費時代已經不同了，從一個原本由企業選擇顧客的時代，變成了現在的顧客選擇企業的時代，換言之，顧客的主權增加了，顧客意識也覺醒了。過去顧客在乎的是價格，現在顧客要的，除了價格低廉以外，更要比較服務的質與量。我認為大家都有能力將商品賣得很便宜，所以「俗」已經不能創造競爭優勢。顧客在乎的其實是「大碗」，

便宜是基本要求，真正影響企業生存、創造競爭優勢的是大碗的價值，讓顧客強烈感受到物超所值的部分，越大越好！

所以一九八八年哈特教授（Christopher Hart）在哈佛商業評論發表「無條件服務保證的力量」（The Power of Unconditional Service Guarantees），驗證「也許需要一些代價，無條件的服務保證，更能創造出吸引顧客的效果，以及遠超過同業的經營績效。」他主張組織必須提供無條件的服務保證，而不是一般企業「有條件」的服務保證。這類的服務應該具有以下五點特色：

1. 這種服務本來就是絕對沒有條件的（Unconditional）：企業要讓顧客感到滿意，本來就不需要、也不應該有條件的。
2. 這種服務應該讓顧客易於瞭解與溝通（Easy to understand and communicate）：公司一定要讓顧客明確知道，他們在服務保證中可獲得什麼，假如公司沒做到他們的承諾，顧客可以得到哪些賠償
3. 這種服務必須對顧客是有意義的（Meaningful）：對顧客而言，金錢的保證與服務項目的保證一樣重要，例如對顧客來說，折扣可以直接抵用現金的意義是相當明確而且有意義。

4. 這種服務必須讓顧客容易取得（Easy to invoke）：企業本來就不該讓不滿意的顧客透過爭論或口角，甚至是主動寫信的方式，才能得到企業承諾的服務保證或履行這樣的保證。

5. 企業必須讓顧客容易收集（Easy to collect）這種服務的相關必要資訊：這種服務保證的資訊，應該是顧客容易瞭解及取得的，包括企業能在哪些特定的地點或範圍提供服務等資訊，都應該被盡可能的公開揭露。

上述這五種無條件服務保證的說明，雖然是十餘年前提出的論點，在面對整體環境變動越來越激烈的時候，依然值得企業參考並採用。而且這種無條件服務保證，正是百萬級服務所需要的精神與氣魄。有多少企業有這種勇氣呢？我希望很多！

第四節　我不想當「產品孤兒」！

我不想當「產品孤兒」！

這句話應該不只我一個人這麼想，所有的顧客都想這樣吶喊。可是很多時候，我們很不情願的、被迫的成了「產品孤兒」或者「消費孤兒」。

甚麼是「產品孤兒」或「消費孤兒」？簡單的說，就是當你買了某種產品或者某種消費行動完成之後，廠商的態度就改變了，在成交之前，對你百依百順，成交之後，不僅沒有關心的電話，當需要維修或諮詢時，態度與身段都擺得極高，甚至不得不修時，心不甘情不願的樣子，相信很多讀者朋友都見過。

誰喜歡當產品孤兒或消費孤兒？

有些企業知道顧客不喜歡這樣，所以卯足全力在各種媒體廣告上，打出具有自己特色的服務與保證，這種都是口惠（lip service）。口惠沒有不好，只要能實現，都是好的，最怕就是那種標榜「服務第一」，結果是「收款第一」的企業口惠。

最近我想換一台新的筆記型電腦，走過各大賣場，比較過各種機型之後，我選擇了

宏碁的筆記型電腦。除了這一款很輕巧之外，從很久以前我就一直對宏碁的服務很有信心。我的第一台桌上型電腦也是宏碁的977（286時代），即使過了三、四年，已經進入「奔騰」CPU時代，我打電話去客服中心尋求協助，他們都很有耐心與禮貌的回覆每一個問題，不會因為時間久遠就敷衍一句「換一台最快」，而且一直忙到過了下班時間，他們依然以服務顧客為第一，這個印象一直保留到現在，也構成我信任宏碁的因素之一。

企業常常想不到，他們某個員工曾經不經意的一些舉動，往往會在顧客心裡留下好印象，等到下次顧客需求產生，第一個浮現在腦海的，就是這家公司的名字。

每個買電腦的人都怕自己變成電腦孤兒，為了拯救電腦孤兒，宏碁還推出「延伸保固」的辦法，解決保固期間過後變成「電腦孤兒」，因為他們從老闆、各階管理者，甚至第一線員工都知道，服務是最重要的，其重要性早已不下於銷售，因此宏碁投資兩億元建構eloha數位服務中心，要提供完整、快速、全面的服務活動。

像我這樣研究顧客滿意經營多年的人，當然非常重視買了產品之後的維修問題，所以當我知道我目前居住的城市已經有宏碁的快速維修中心時，立刻毫不猶豫的訂購一部。

我們買電腦最怕過了保固期，因為保固期之後的維修不但費用偏高，就連送修過程也相當麻煩，必須由消費者將電腦送至經銷商處集中，再由經銷商送回總公司維修，對一個依賴筆記型電腦的人來說，這種維修的過程太過曠日費時。

因此宏碁吸引我的，就是針對保固期間內的筆記型電腦用戶，推出2小時快速完修的服務，而且在保固期過後，也能享有如此的服務，雖然需要付出一點服務費用，分成銀卡會員、金卡會員及白金卡會員，隨著年費的不同，在享受服務上也有不同程度的差別，但是至少不會讓顧客成為電腦孤兒。

在消費意識抬頭的今天，消費者知道如何花最少的錢，可以選擇最好而且最方便的服務品質，因此，為了提供消費者一個完善而且方便的維修環境，宏碁在全國各地安排了eloha完整的維修體系，包括一個客服中心以及人員配備完整的維修站，將整個產品的服務，由看得見的產品，加入看不見的服務，讓純粹的通路商變成結合實體與虛擬的整合角色。

我不喜歡當產品孤兒及消費孤兒，所以我選擇了心目中最好的公司，只要市場上越多這種理性分析的消費者，企業就越不敢讓顧客成為孤兒，因為能適應這種變化的、能提出這種服務的企業，自然能夠存活茁壯，誰還敢繼續忽視這種消費力量呢？

你願意當產品孤兒或消費孤兒嗎？如果不願意，請和我一起，行使消費者的權力，淘汰那些讓顧客成為孤兒的不良企業！

第五節　服務的眞實與僞善：論服務技巧與顧客滿意

一開始先向讀者致意，您可能對以下內容感到生氣，理由是與貴公司或各位的表現相似。但我還是要建議您，在您生氣之餘，請再次想一想，你們的服務是真實的，還是偽善的？

十多年的顧客滿意研究與推廣生涯裡，很多企業都希望我能講授服務技巧的課程，但幾乎都被我婉言謝絕，因為我不認為技巧可以讓顧客滿意，只有真正發自內心關心顧客，設身處地為他們著想，才是最標準的服務技巧所有不是技巧的動作，都蘊含著服務技巧。

以服務管理而論，甚麼是「真實」？甚麼又是「偽善」？只關心顧客口袋裡的錢，不關心他的心，這就是一種「偽善」的表現；一切只考量自己的利益，忽略顧客的消費權益，這就是「偽善」。

服務的真實，在於提供服務的人，關心被服務的人，而且透過真實的行動呈現出

來；被服務的人也衷心感謝提供服務的人，感謝他們的付出讓顧客可以享受周到的服務。服務的偽善，在於提供服務的人言不由衷，表面上鞠躬哈腰，內心裡瞧不起被服務的人，一邊暗罵「拗客」，一邊為賺這些「拗客」的錢而出賣笑臉；被服務的人得理不饒人，硬要提供服務的人做一些強人所難的事情。

企業看待服務，也有偽善與真實兩類。只要求員工要善待顧客，自己卻不好好照顧員工，這就是管理者的偽善。不斷要求員工要滿足顧客的需求，卻沒有制度與教育訓練配合，不教而戰，就是制度的偽善。經營理念寫著「顧客第一、服務至上」，卻處處苛扣員工薪資與福利，只想賺顧客的錢，這就是理念的偽善。員工與顧客洽公只能爬樓梯，卻有「限高階管理者搭乘」的電梯，這就是高階管理者的偽善。

服務的「偽善」多得不勝枚舉，廣告內容與產品功能的不符合，是一種「偽善」；一面從事公益活動，一面又任意傾倒廢棄物，還是一種「偽善」；某個以花卉命名的連鎖餐廳，因為自己的疏失，致贈顧客折價券，本是一種善意的道歉，卻在折價券上「限定本店使用」，也限制使用日期和時間，而且只能折抵140元的飲料一杯，這更是「偽善」；汽車業務員為了爭取訂單，承諾顧客一切沒問題，交車後卻發現甚麼配備都不符合承諾的項目，這還是一種「偽善」；收款時快速處理，付款時一再藉故拖延，這種行

為不是「偽善」是甚麼？

企業要讓服務有靈魂，真正成為競爭優勢的來源，「真實」是一切行為的基礎。大家都知道要讓顧客滿意，一定要從組織與個人雙管齊下，還有從心理與行動雙方面著手，才有機會大功告成。

我主張這種服務的「真實」，不能在組織不支持的情況下，從個人層面開始做起，這樣只會不斷打擊有心好好照顧顧客的優良服務人員，不只不敢承諾公司將如何滿足顧客，連自己都可能面臨飯碗不保的風險。因此，組織必須先開始改變，然後影響組織成員隨之改變。

組織必須先有服膺「顧客滿意」的經營哲學，並成為描述顧客滿意對公司全體成員多重要的理念，接著制訂符合顧客滿意精神與原則的經營策略，才可能真正落實在管理制度上，包括生產作業管理制度、行銷管理制度、人力資源管理制度、財務管理制度、資訊管理制度、研發管理制度等，並且由「顧客滿意經營策略」出發，設計一套整合上述管理制度的「顧客服務系統」，提供完整有系統的服務方案，依照服務的要求甄選和拔擢人才，設計各種服務顧客的流程與行動，這樣員工才知道自己在面對顧客時，可以做甚麼事情、不可以做甚麼事情。

想達成這樣的績效，最根本的核心是高階管理者，高階管理者的支持，才是組織實現服務的「真實」的最佳途徑。如此一來，員工個人才能配合公司的作法，從自己的情感去維繫與顧客之間的關係，時時刻刻都以顧客為念，在公司的支持之下，全力表現自己最體貼顧客的一面。

此外，服務的「真實」還要從心理與行為兩方面落實，尤其是心理必須先認同，行為上才不會讓顧客覺得虛假。顧客都感覺得出來，服務人員說「謝謝光臨」時，哪一個人是真心，哪一個人是敷衍。我覺得企業花太多資源在制訂與訓練服務的話術，卻沒有同量或更多的投入在服務的心理，這樣也是不恰當的。組織要告訴員工：「自己對這個公司有多重要」、「公司非常需要他」，並且真的付諸行動，員工心裡自然願意相信公司，然後公司才能要求員工重視、關心顧客，而且以制度的約束，達成顧客對服務的基本要求，以員工個別投入的熱情與關懷，超越顧客對服務的期望。先教導心理的建設，再配合行動的落實，才能讓服務從「偽善」變成「真實」。

當我們是顧客時，心裡都明白哪家公司、服務與人員是真實或虛偽的，為甚麼我們是服務提供者，卻不瞭解這樣做是偽善的？如果不知道甚麼樣的服務是真實或偽善，請在紙上寫下今天你遇到哪些公司與服務人員，他們哪些言語和行動讓你覺得很棒，哪些

又讓你覺得很差勁、很虛假？接著，看看自己和公司，是否有這些偽善的行為，還是有那些真實的行為？並且進行比較分析（comparative analysis），瞭解自己為甚麼真實、為甚麼偽善，顧客是怎樣看待這些真實與偽善的行為，是否會影響他們再次上門的意願與行動。假如真實的一面是顧客重視的，那就是安全的，假如偽善的是顧客重視的，那就有危機出現。如此每天反覆重新選擇目標企業與人員之後再做一遍，直到找不到新的偽善與真實現象為止。如此就代表我們幾乎完全瞭解服務的真實與偽善行動。而且必須回到改善自己的層面，讓自己的服務表現不會成為偽善者。

偽善並不可怕，真實也無須歡喜，可怕的是不願接受自己偽善的一面，歡喜的是顧客熱愛我們的真實。肯承認自己的偽善，就是成為「真實」的轉機！

第六節　服務績效管理

美國全錄公司在一九八七年開始，為了解決顧客抱怨的困擾，將管理者的紅利發放依據，由業績達成轉變成顧客的長期滿意度，每個月由總公司在全球顧客中抽樣訪查四千名顧客，瞭解顧客對公司產品與服務的滿意程度，並且在分配各種獎酬的時候，以顧客滿意度、顧客抱怨比率、提案改善率與成效、顧客流失比率等標準做為參考，不完全依賴業績指標。每一個新的營業年度開始時，管理當局會依照前一年的顧客滿意達成狀況，設定新的一年的顧客滿意度目標，從一九九〇年以86％為目標開始，到一九九二年就以100％顧客滿意度為目標。全錄公司透過各種正式與非正式管道，將顧客滿意的觀念與標準，傳達給全國各地的營業所，並且進行相關必要之教育訓練，讓員工獲得充分的發展。

這個例子提出一個很有效的思考方向，就是管理者可以運用目標管理與行為塑造等方法，提升生產力，降低錯誤發生比率、員工曠職率等，對組織績效提升極有幫助。企業經營的成功與否，不是統計上的偶發事件，一定具備某些條件，以全錄的情況而言，

首先一定要先訂出新的經營理念，在觀念與方向上進行改革，才能夠讓組織裡面所有的成員，知道公司真的有甚麼不一樣的變動。其次是擬訂具體的目標，讓每個人瞭解在整體的目標之下，個體（營業所、部門、個人）的目標應該如何達成，避免落入「局部最佳化，損及整體最佳化」的陷阱中。第三，公司最高主管必須以身作則，全力支援這種變革，並且不時的以身教、言教等方式，將這種訊息傳達給全體同仁，不論遭遇甚麼阻力，一定要貫徹到底。第四，結合公司獎酬制度以及整體目標、個體目標，那怕要修改獎酬制度都在所不惜，這樣才會出現激勵效果。第五，制定一套實踐方案，包括各單位的執行方案和時程，還有公司如何稽核各單位的執行成效的方法。第六，次年度的目標以當年度的成果為依據，並參考競爭者的表現，與外部環境（國內外政經情勢等）的變遷，訂出新的一年的行動目標。最後，運用全面品質管理（TQM）的精神，不斷的檢討此項方案，並進行各種有益於績效的改善。簡而言之，這就是全錄成功的秘訣，也為管理服務績效提供的絕佳的典範。

對於管理者而言，組織內各功能的每一個動作，都會或多或少的消耗組織內部的資源，對於投入與產出之間的績效評估，必須極為重視，藉此方能瞭解組織的運作是否有效，以及是否有達成組織目標。

傳統組織績效的評估標準，可以分成財務面與策略面兩大觀點。

不論從哪個觀點評估，對管理者最有意義的還是組織的目標，組織的目標是甚麼、達成率有多少、如何改善績效等，就是管理者心中無時無刻都要牢記的事情，過去的管理觀念就從這個方向去評估績效。

隨著時代的進步，產業內外的競爭越來越激烈，以前不被重視的觀點，例如創新研發能力、滿足顧客能力、員工才能等漸漸成為今日管理所必須加入的指標。例如Hodge、Anthony和Gales（1990）就提出八項新的項目，作為組織控制績效的指標，包括行銷目標、財務績效目標、資源目標、創新目標、生產力目標、管理發展目標、員工績效與態度目標、社會責任與合乎道德的行為等。此八項指標涵蓋事務和層面，有創新後生產出來的產品和服務的銷售與服務情況、生產這些產品和服務的流程、組織的成員自我成長學習的表現、以及組織本身運作溝通的順暢與否等，都被列入考慮。這種因應環境所產生的指標的建立，使得過去的業績、銷售導向，轉變為可以彈性發展的顧客滿意導向。換言之，在現在的經營環境中，管理當局已經不能依賴單一的項目和指標，績效考核必須是多元的組成內容，才能真正表現出組織績效以及個人績效的綜效性。

國外研究組織的學者Stephen Robbins（1999）認為組織績效的評估指標，可以從另

整體效能	激勵	管理者的事務能力
生產力	士氣	資訊管理與溝通
效率	控制	就緒率
利潤	衝突或凝聚力	環境利用率
品質	彈性或適應力	外部單位評價
意外事件	規畫與目標設定	穩定性
成長	目標一致性	人力資源的價值
曠職率	組織目標內部化	參與與影響力分享
離職率	角色與規範	強調訓練與發展
工作滿意度	管理者的人際技巧	業績

表1　組織績效評估指標

一個觀點尋找，就是「組織的管理者想要控制甚麼項目，就是可以用來評估組織績效的指標」。所以他提出四大類的指標，分別是員工行為類、財務管理類、生產作業類、資訊類。他整理出一般運用在組織績效評估的指標，可以分成以下三十種指標（Robbins，1990）：

綜合上述觀點，「服務管理」是一種全公司都要涉及的活動，不能以單一指標去評估服務的的績效，必須將各種人、事、時、地、物的關連予以釐清之後，設計整合後的評估指標，這樣的指標必須涵蓋所有與服務有關的事項，從策略擬定開始，包含組織結構、人力資源、財務績效、行銷管理、資訊系統等，當然顧客滿意度、顧客抱怨率、顧

客維持率等也必須納入考慮，這樣的指標才能夠完整涵蓋服務活動的價值。

我協助過許多單位推行顧客滿意經營，也評估過數百家國內企業的服務表現，都必須建立一些可以具體衡量的質化（qualitative）與量化（quantitative）指標，以民國八十八年的某項顧客滿意獎項來說，通過以下標準的公司只有九家，我仍然發現很多公司竟然對於「顧客滿意應該是全公司的目標」這件事情相當不瞭解，因此希望這篇文章可以重新釐清一些看法，讓顧客滿意成為每一家公司在經營管理時候的核心指標。這些指標分為六大類，分別為經營理念、產品、服務、人員、組織、其他等項：

一、經營理念：公司經營理念中對「顧客滿意經營」之定義，作為公司在「顧客滿意經營」方面之最高指導方針，及一切規劃、組織、領導、執行、控制等功能之衡量標準。

二、產品：有關產品作業流程的相關事項，例如：

1. 產品之研發、規劃、設計、生產與顧客滿意之關係。
2. 使用產品的便利、安全性。
3. 顧客意見回饋管道。
4. 維修方案。

5.退換貨處理方案。

三、服務：有關服務作業流程的各項事宜，包括：

1.相關產品及服務訊息的提供。

2.減少顧客初次使用之不確定感的相關措施（如：協助顧客安裝等之輔助服務）。

3.定期或不定期的服務品質調查與衡量指標。

4.顧客抱怨處理與補救方案。

5.建立良好顧客關係的方法。

四、人員：有關人力資源管理流程的各項活動，包括：

1.內部各級人員與顧客接觸之服務表現（包括授權程度）。

2.管理者的領導態度。

3.教育訓練計劃與內容。

4.人力資源規劃與員工職涯發展。

5.經營者對顧客滿意態度。

五、組織：與組織設計、經營策略有關之各項事宜，包括：

1.價值共享的企業文化。

2.以顧客滿意為企業任務（目標、宗旨等）之實例或闡述。

3.相關作業流程的設計與執行。

4.顧客滿意經營策略。

5.結合顧客、員工、公司三者之顧客服務系統。

六、其他：企業管理上其他有關之事項，包括：

1.工作環境的人性化。

2.相關檔案處理方式。

3.顧客資料庫、企業知識資料庫等的建立。

4.顧客滿意度調查及後續改善計劃。

5.請描述未來在推動顧客滿意與顧客服務時，相關具體可行之規劃藍圖與達到目標。

6.其他足以佐證 貴公司十分用心於推動顧客滿意之相關資料。

除了這種分項分類的標準之外，評估一家公司是否做到顧客滿意，還有另外一種觀點，就是事務性觀點，以事件或活動作為分類依據，並且建立相關量表，提供規劃人員作為改善依據。以下二十點標準，就是我從事務性觀點發展出來的一份量表，這份量表

除了要評估做了多少，還要進一步詢問這二十項的重要性排列，以及影響公司經營績效的程度，結合這三種分數，找出那些「做得最少、重要性最高、影響程度最高」的項目（這三項是改善先後的評估準則），並且依照公司現有資源的侷限性來安排改善順序，因為企業的資源（人力、物力、財力、時間等）有限，不可能也無法同時進行多種改善活動，必須依照事情的輕重緩急去推動。這份量表的二十個問題如下：

1. 與顧客有關的作業流程都有明確的規範。
2. 顧客意見與顧客滿意度調查結果，都有運用在改善服務上。
3. 第一線員工被充分授權處理顧客的各種意見。
4. 公司有顧客滿意的教育訓練課程。
5. 年度經營策略中，顧客滿意有著較高優先順序。
6. 定期或不定期檢測服務流程。
7. 定期或不定期進行服務現場的改善活動。
8. 每個員工都知道顧客有內部與外部的分別。
9. 工作環境符合員工的需求。
10. 公司內各層級的溝通順暢。

11.每個員工都了解公司的經營理念與價值觀。
12.定期或不定期進行顧客意見調查。
13.公司的服務提供方式有考慮顧客需求。
14.公司歡迎顧客提供意見，並且立即回應。
15.在各項品質文件（如ＩＳＯ）都有顧客滿意的規範。
16.公司有各項增進顧客關係的長期計劃。
17.公司的各種部門及員工的績效考核和獎勵制度，都與顧客滿意結合。
18.招募新人的標準中，有與顧客滿意有關的標準。
19.顧客滿意是公司與員工一直追求的優先目標。
20.公司與供應商、銷售商關係融洽。

我在企業界及大學講授「顧客滿意經營」、「服務業管理」的課程，每次都必須先界定我所謂的服務業，其實很簡單，白話一點的說法，就是「只要公司有產品要賣給別人，自製也好，經銷也好，都是服務業，都需要以顧客滿意為經營核心」。那怕公司隸屬於鋼鐵業上游的鋼沙鐵沙冶煉，都是服務業的一種，因為下游還有各層級的加工廠商，這些廠商都是上游的顧客；就算是農林漁牧礦的開採與生產，也都是服務業的一

種，下游還有很多農漁會、農產礦產運銷公司等。因為我發現實務上的服務特性之一，就是服務與產品是不能分離的，在現在的經營環境中還有誰能夠只賣東西，不提供相關售前、銷售與售後的服務呢？

所以，服務管理的績效指標可以整合兩大構面來建立，首先為「評估來源」，其次是「組織層級」。就「評估來源」而言，釐清這項指標究竟由誰來評估？從組織內部或外部來評分呢？如果從組織內部來評分，就要考慮評估人是誰，包括直屬主管、同事、部屬、或者高兩級的主管（直屬主管的直屬主管）等來評估。前面提出的二十點量表，三個評估準則不僅可以應用在組織內部，還可以請外部顧客來評分，由經銷商、消費者、學者專家、工商團體、政府單位等擔任評分角色，找出外部顧客心中認為的「最不滿意、最重要、影響再次上門程度最高」的那幾項進行改善。不論是內部或外部評估，都不應該依賴單一來源，應該有多個評估來源比較容易清楚呈現服務績效的真面貌。

在「組織層級」構面方面，必須考慮的層級有個人層級、團體層級、以及組織系統層級。個人層級屬於個人可以操控和學習的各項變數，例如某位員工的電話禮節、某位員工的專業能力評價等。團體層級的意思就是以部門為單位的評估項目，例如業務部的業績達成比率、某部門的顧客滿意度、某營業所的顧客流失與新顧客比率等。組織系統

建立修改時間		組織改善	團體改善	個體改善	評估來源	
內部評估人	外部評估人	事項	事項	事項	組織內部	組織外部
組織層級		組織系統層級				
		團體層級				
		個體層級				

表2　服務績效指標矩陣

層級的意思就是從全公司、集團整體來看的角度，包括經營團隊的理念一致性、企業文化、某項跨部門的作業流程等。每一個層級都可以由內部或外部來評估，並且還要找出亟待改善的事項，列出各層級改善計畫。綜合上述內容，發展出表2的「服務績效指標矩陣」，可做為公司內部參考之用。

第七節　顧客爲何不再上門？

當你到遊樂區玩時，有沒有被服務人員斥責過呢？到銀行辦事時，等了十分鐘才有人員來招呼你，向他詢問有關的問題時，往往得到的是愛理不理的態度；在百貨公司抱怨商品的品質不佳時，卻聽到一句：「一分錢一分貨，愛買不買隨便你！」

請不要驚訝，這類事隨時都會發生，不過，請問身為顧客的你會抱怨嗎？以中國人的民族性，多數的顧客都不會把自己的不滿告訴企業，只會告訴自己：「下次絕不再來。」

其實每個企業的老闆都會問：「我們很重視顧客啊！我們也要求高品質的服務水準啊！為甚麼顧客還是不願意來呢？」可是所有的作法，包括服務品質在內，好與壞的評價全在顧客心中，如果不先從顧客的認知著手，又怎麼能肯定企業所定義的高服務品質是符合顧客心裡的標準呢？

要知道顧客的需要並不難，只要去「問」顧客就可以知道他們最需要甚麼，以及希望如何被滿足。也許有些顧客不願輕易表示自己的需要，不過這也是公司的一個考驗，

考驗自己有沒有信心及毅力去獲得顧客的信任了。所以企業一定要真正去探求顧客的需要，因為服務的優劣評價，完全取決於顧客的認知，而顧客的認知標準卻是會隨著時空變遷而有所不同。請不要依賴經驗，經驗是過去的累積，卻不是當下來自顧客認知上的訊息。換言之，顧客心中所認定的高品質的服務，才是真正高品質的服務。

很多人都以為，所謂「行銷」就是把商品賣給顧客。柯特勒（Philip Kotler）對於行銷的定義是：「透過交易過程，滿足顧客需要的一系列活動。」杜拉克（Peter Drucker）也認為「行銷」的目的在於瞭解顧客，進而提供符合顧客需求的產品與服務。管理大師所言如此，可是還是有很多從業人員在銷售中迷失，誤將「行銷」當成「銷售」。對於顧客而言，如果只想到「銷售」就會把焦點放在成交上，所感覺到的便是顧客口袋裡的錢，而顧客本身的需要，反而容易被忽略。試想，身為顧客如果遇到了這種不愉快的感覺，會有甚麼樣的想法呢？會願意再次上門，還是在心裡面的拒絕往來名單上，又多增添了一個廠商呢？

第八節　給服務人員一些掌聲

我一直認為，提供好的服務，不是一件容易的事情。服務之所以難為，往往在於服務人員必須扮演多重角色，而且服務本質上就是一種藝術的綜合。

最近有位剛畢業的學生寫了一封電子郵件給我，向我大吐服務業從業兩週的苦水；剛巧，也有一位讀者朋友寫信給我，除了回應我的學生以外，也感嘆他在服務業五年的心情。

這位學生寫到：「昨天差點在上班時崩潰了，被店長當著客人、還有新人的面，說了很多很難聽的話，只好站在一旁面無表情的繼續做事。好不容易撐到了下班時間，離開店內不到20公尺後，忍不住邊走邊掉眼淚，……（中略）……，我想無論如何，我很努力做好這份工作，如果店長在營業的尖峰時間偷懶，閒在一旁跟朋友聊天，把工作都丟給別人後，居於下位的人似乎只有默默接受的份。我以為我學過的東西告訴我『員工怎麼表現要看他們是為誰工作』（這是我上服務業管理時說過的話），如果這個事件是店

長為我做的榜樣，那我是該好好學著點，以後在新人來時，把工作都丟下，自己去RELAX後再回頭說閒話就好……」

另外一位讀者朋友回應：「想不到昨天並不是我一個人的陰天，委屈你了，你並不孤單。因為，昨天我也非常低落，那樣的店長，是屬於職場上很卑劣的角色，但因為你當下的寬容，而化解了可能引發更大的衝突，回頭想想，那何嘗不是一種成長、一次經驗。」

「我在護理服務已滿五年了，雖然，我只是待在診所，但一個專業的護理人員該有的證照，我也都具備。雖然，我的工作週而復始，一天上班將近九小時，我仍樂在工作，也盡量熱情去面對每一位患者身體的病痛。……（中略）……我們的微笑，是發自內心的我喜歡我的工作，當然也盡力在崗位上努力上班時間內，我不喜歡打混，因為我認為老闆聘請員工是買斷自己當下的時間，既然在工作的階段我選擇散發自己的熱情和關懷，當一個稱職的護理人員。」

「病人的態度固然對我們工作上的情緒有影響，但在我的職場上，刻意打亂我的人卻是老闆的太太，也就是老闆娘。她是一個非護理本科系出身的中年婦女，算是掌握診所決策人之一，但平時鮮少出現診所，卻三不五時的突然出現在你身旁，盯著你的行

動。熟悉她有如此怪癖的我們，並不引以為奇。因為，大家都很認真，她卻依舊不改她的本性，幾乎是不是在她份內可管的事，她都會突然出現參與，舉凡打針、打血管、換藥等等，許多醫療性行為她都有意見。」

「因為她的認知與本科系出身的我有所差異，所以，她會試圖以他個人的威權和想法，去扭曲真正的做法及事實。當然，在工作當下因為她是老闆娘我不會跟她辯解，也不會向她一樣不留餘地的指正她人，因為，許多醫療性的行為並不是沒有受過真正護理教育，從日常生活中經驗可以得知。」

「她個人認定我無法溝通後，就私自到我的家裡，抒發個人對我的不滿，想藉我家人的力量，讓我萌發離職的意念。殊不知，現代的社會老闆到底需要怎樣的員工？早上8點到12點的班，上到下午一點，沒有加班費；下午3點30分的班，兩點半要到。員工們仍舊默默接受不合理的工作環境。只因認定自己和老闆是站在同一陣線上。可是，一個在醫療環境沒有造成老闆壓力，更不用提醫療糾紛的員工，在拼命了五年多後，卻換來明年不再續聘的下場，……（中略）……，所以一向堅強的我，敗給自己花了五年時間卻得不到一句感謝的過去信賴，我有合約在手，不怕她立即解雇我，因為那要賠償一個月薪水給我。當然已經振作的我，更不會屈服在她的壓迫下自動離職，因為那就換成

我要賠償她薪水，我的時間已經要不回來，當然不能衝動的放棄權益。」

「同志！希望你早點振作起來，因為，我們都有一顆寬容的心，只要繼續努力，未來不一定永遠弱勢！但是，永遠別忘了，看到醜陋的一面，更要提醒自己『嚴以律己、寬以待人』！不要讓自己在未來成為你現在最厭惡的人，不要再讓別人有機會受到跟你我一樣大、一樣多的『委屈』！加油。……」

對於這兩封信我的看法是這樣的：「服務業本來就是會磨練服務人員的心性，其實，任何工作都需要抗壓性（包括念博士班這種事性也需要），每個人的抗壓性在不同情境下都會不一樣，有的人在某種情境下抗壓性很高，卻在另一種情境下抗壓性很低，加油吧！服務的成就感就在挑戰不可能的藝術，對上級與對外部顧客都是如此。拍拍手，給妳們掌聲鼓勵鼓勵！」

服務人員有時候像父母，必須對顧客噓寒問暖，關懷被至，卻不能期待顧客能夠給予相同的報償；服務人員有時候像朋友，必須重視顧客的喜好，關心顧客的情緒，顧客卻可以無視於服務人員的辛勞（或勞心），只需要得到自己想要的商品。服務人員的心態，可以說幾乎要求到沒有脾氣、沒有個性，甚至當前一位顧客發飆之後，還是必須笑臉面對下一位顧客；服務人員的行為舉止，必須時刻注意，一方面要求儀態端莊，另一

方面又要求動作要快。服務人員真的很難當呢！

這也就是許多服務表現好的企業，如西南航空、迪士尼樂園、亞都飯店、安泰人壽會要求管理者定期抽空去扮演服務人員的角色，以體會他們的甘與苦，這樣全公司才能夠上下一心，提供最佳服務給顧客。

所以，請大家給辛苦的服務人員掌聲鼓勵一下吧！

第四章 經營策略的觀點

第一節 Strategic Customer Satisfaction
第二節 服務競爭優勢：探索永續經營的奧秘
第三節 和顧客站在一起：顧客導向的服務競爭策略規劃
第四節 顧客滿意經營之策略論
第五節 創造服務價值的競爭優勢：因應加入ＷＴＯ之策略
第六節 顧客滿意經營的道德問題
第七節 組織精簡時代的卓越服務之道
第八節 顧客要甚麼，服務業就給甚麼
第九節 顧客滿意與創新的成敗
第十節 再論體貼顧客心

第一節 Strategic Customer Satisfaction

我第一次使用英文標題，這個標題的意思就是「策略性顧客滿意」，或者「策略上的顧客滿意」。也可以解釋成顧客滿意是策略上最重要的願景（vision），使命宣言（mission statement）必須做到的事項，也是組織必須完成的目標（objective），當然在策略的規劃與展開（planning & crafting）時，都要朝向這種方向（direction）前進，當要考核營運績效時，也需將顧客滿意納入。

我期望企業是為了永續經營而在策略上導入顧客滿意，而非為了顧客滿意而導入顧客滿意，就像我對羅東聖母醫院林副院長說過，推動顧客滿意經營必須從策略著手，由這種「策略性顧客滿意」開始，規劃相關的顧客滿意經營導入活動，如此才能從全局去佈局，而非作一些顧客抱怨流程等無關全局的小事，這就是我一直主張高階管理者放棄作業效益（operational effectiveness），轉而追求策略效益（strategic effectiveness），才能讓企業的前景可大可久。

追求顧客滿意已經是一種正在進行的趨勢，不論營利事業或非營利事業，讓自己的

顧客滿意，至少可以取得社會評價上的正當性（legitimacy），讓大眾認為這個組織應該存在，對社會有正面貢獻。

以營利組織之企業來說，經營的觀點都不同，有的競爭者放在關切焦點的首位，有的則把業績成長百分比當成最重要的目標，更有的把市場佔有率放在第一位，以我的觀點認為企業應該有很多事務當成關切的重點，但是關鍵中的關鍵只有一件事情，就是「顧客」，特別是顧客的心理，才是最重要的事情。

又以非營利組織來說，從服務人群中得到正面的評價，不僅從宗教來說是一種善行，從道德來看也是一種美德，更重要的是讓人工作有成就感，這種成就感來自於對這個非營利組織的認同，而且也會影響到每個接受服務與照顧的顧客（也許是病患或者身心障礙者），這樣的組織更需要社會的正面肯定，因為這種肯定會帶來更多的社會資源投入，也會影響非營利組織的存在與否。

過去我一直主張，組織（包括營利與非營利）在擬定競爭策略時，應該將焦點放在顧客身上，競爭者的作法只是我們的一種參考資料，或者學習的對象，因為我們的策略及方案，應該「比競爭者更早去預先滿足顧客的需要」（顧客滿意的複雜定義），但是焦點仍在顧客的期望與需求，「找出顧客心裡對於我們的公司、商品及員工的期望」（顧

客滿意的複雜定義），然後去滿足顧客的想法。

根本的問題還是在策略，而不是顧客滿意，顧客滿意是一種人人都懂得概念，如果公司不支持，沒有員工敢擅自作主（除非他不想幹了），而所謂「公司的支持」，就是以一些外顯性的規章、條文、辦法去鼓勵大家朝此方向去執行行動，逐漸地人人都採取這樣的行動之後，在每個人心裡面都會形成內隱性的認知，知道這麼做是符合公司與自己的利益。

然而，「公司的支持」也是需要高階管理者從一個領導的制高點，率領大家順應這種變革，讓各階管理者從個功能繁雜的事務裡執行管理（這就是領導與管理的不同之處），如此各種部門的管理者都必須投入在「我們這個部門該如何落實組織策略裡的顧客滿意」的思維與行動中，每一個員工也都投入在「我必須如何完成部門功能政策中的顧客滿意」的日常工作，這樣的落實方式，就符合我認定的「strategic customer satisfaction」。

根據我的經驗，在這種導入過程裡，當下熱門的管理術語都會出現並且被落實，包括「知識管理」、「顧客關係管理」、「六標準差系統」、「學習型組織」、「企業變革」、「全面E化」、「電子商務」、「行動商業」等等，都會隨著策略上要讓顧客滿意

而出現。

策略才是組織績效的最重要的根本（影響策略的當然是高階管理者的理念與哲學），在策略的面前，任何管理名詞（包括顧客滿意在內）都必須低頭與謙卑，而不是喧賓奪主！

第二節　服務競爭優勢：探索永續經營的奧秘

二〇〇一年台北國際書展開幕當天，一方面想瞭解出版業的現況，一方面為了自己新書的出版，北上台北世界貿易中心，參加書展以及出版會議。當天回程時搭乘某民營客運回嘉義，路上隨車服務人員非常親切，乘客有任何問題，她總是面帶微笑的及時處理。有某顧客在洗手間抽煙，她恭敬有禮的立刻制止，而且還拿出清香噴劑驅除煙味。我坐在樓梯旁，目睹整個經過。當她忙完經過我的座位旁邊，我當下表達感謝之意，並稱讚她的服務表現。她很客氣的說：「這是我該做的。」

下車前我送她一本自己的書，並且告訴她：「如果提供卓越服務是妳的責任，那麼獎勵妳的服務表現，就是好顧客該有的行為。」我還勉勵她，希望她繼續努力，讓台灣的服務表現成為世界的楷模，當時看得出來她很感動。下車送客時，我也可以很明顯的感受到，她說的「謝謝，歡迎您下次搭乘」是真的發自內心，那種誠意和感謝，絕對作假不了。

我在每次教育訓練課程的最後，都會強調「甚麼是好顧客」，遇到不滿意的服務，一定要抱怨，可是見到這樣傑出的服務人員，好顧客也一定要讚美她，只有讚美才會讓服務的表現更美好！這樣的服務表現，會不會吸引我再次上門？答案是肯定的。我們可以想像一下，如果公司的每一位員工都願意提供這樣高品質的服務，這家公司的經營績效一定比其他競爭同業來得更佳，這就是服務所創造出來的競爭優勢，也是永續經營的不二法門。

甚麼是「服務競爭優勢」？簡單說，就是利用服務的能力與系統方案，創造與維持企業的競爭優勢。顧客滿意是一種理念，我們以這種理念作為經營管理公司的方法，並且透過策略規劃的過程以及服務的系統化，設計相關的服務系統，達成相較於同業更卓越的績效，贏得更多忠誠的顧客的目的。這就是服務可以創造競爭力，更可以維持競爭優勢的道理。過去的競爭優勢，往往來自於各種較低廉的成本，或者先進的技術與設備，在進入二十一世紀的今天，我們應該強調企業競爭力的來源，是來自於卓越優異的服務表現，以及忠誠擁護的顧客關係管理能力。

因此，管理者想達成服務競爭優勢的效果，就必須從經營策略、組織變革等方向來探討顧客滿意經營，而不是停留在服務禮貌、服務心態等第一線服務人員的泛泛之論，

因為我們都知道，服務不好，第一線人員有責任，可是他們的責任往往來自於公司的問題，甚至是高階管理者的問題，這些問題管理者就必須以策略性的眼光，進行全盤瞭解與解決。

想創造服務競爭優勢，並非空談而已，是有其具體而且科學的方法可以達成的。首先，要先建立全公司各部門員工對於服務如何創造利潤、甚至永續經營的關係。過去很多管理者都認為，顧客滿意可以增加企業的利潤，其實真正帶來利潤的是忠誠的顧客，滿意的顧客未必會具有持續上門的忠誠度。只有忠誠的顧客才會持續上門，也會產生正面的口碑，更重要的是，擁有越多的忠誠顧客，企業的市場地位越穩固，競爭者越難動搖其市場地位。所以第一步就是要讓大家都瞭解，從服務的設計開始，就得融入顧客滿意的精神，建立忠誠的顧客關係，這樣企業才能獲得永續經營的成就。

其次，管理者必須深刻體會到環境改變帶來的非「變」不可的緊迫性。經營的環境已經有巨大的改變，過去舊的方法，不再能協助企業扭轉乾坤、左右局勢，只有創造讓顧客更喜愛的價值，將來公司才有生存的可能。所以環境的變遷，對公司的每一個人都存在不可忽視的影響，該注意甚麼？該如何變革？都是全新的變動，心裡要抱持的開放的態度，以及機警敏銳的觸覺，深刻體會環境時刻都可能產生變化，管理者必須重視顧

客滿意以及顧客忠誠。

企業競爭的重點，究竟在哪裡？二十世紀追求的低成本、高成長等目標，是不是還適用於二十一世紀呢？既然利潤來自於忠誠的顧客，環境也從賣方市場轉為買方市場，企業更不該忽視顧客的心聲，所以面對新世紀的新挑戰，企業競爭的焦點應該轉移到顧客，不論採用哪種方法，都應該深入探究顧客的想法，並且將這種想法傳遞給每個人，換言之，二十一世紀的新競爭焦點，就是顧客的心，這種競爭顧客心的認知，就是服務競爭優勢之策略的規劃立足點，也是第三個要注意的重點。

接著，推動顧客滿意經營，必須先擬定服務競爭策略，而擬定服務競爭策略的內容來源，就在於經營管理上的全面診斷。如果我們知道顧客的心才是我們要爭取的重點，接下來就要從各種內外部分析資料，瞭解企業所處的競爭環境裡關於顧客、市場、競爭者、環境等外部變數，與自己能力長短之互動消長。過去的經驗只是協助管理者，能夠更快速掌握企業診斷會出現的各種現象，卻不代表著一定成功的結果，因此必須從實用性的觀點仔細思考，各種可能的狀況與解決之道，如此必定可以讓管理者非常從容的、清楚的對經營管理有全盤的認識。

在收集完畢各種相關的內外部資料之後，就要開始以贏得顧客忠誠為目的策略與經

營管理規劃。這種以優異的服務能力為競爭力的競爭策略，仍然需要相關規劃者擷取過去競爭策略的精華，另一方面再加入顧客滿意的方法，假若某個方案或步驟會造成顧客的不滿，甚至顧客的滿意程度不高，管理者就必須揚棄這個方案或步驟。只有融合這兩者的論點，才能夠創造出一套完整而且符合時代潮流的創新策略。因此，這種服務競爭策略的方案，兼顧企業本身能力，以及內部員工、外部顧客的意見，可以比競爭者更接近顧客，建構更具有競爭力的核心價值。

想創造服務競爭優勢的第六個步驟，就是服務競爭策略確定之後，開始推動顧客滿意經營的各項作法，包括高階管理者的付出與投入、員工滿意的組織公民行為、授權創造員工價值等。這些方案都需要仰賴各種調查，包括顧客意見與員工意見的調查，真正做到「內事不決問員工，外事不決問顧客」的境界。此外還要從組織的各個層面，推動相關計畫，以全新的作法，從整體規劃著手，取代過去片段的方式，這樣必定可以達成顧客滿意、顧客忠誠的經營目的。

新世紀的開始，我們必須採用新的方法，從創造顧客喜愛的價值開始，找出創造此種價值的活動，並且以最精簡的方式，加以全面性的連結，這樣的服務才有系統的提供方式，所以最後一個步驟就是將一切的工作內容，以資料庫和流程的方式加以連結，讓

每一次的服務都是完整而且全面的呈現，也就是說，從顧客最關心的地方開始，設計一個完整的顧客服務系統。

綜合前面的論述，我認為當前企業競爭優勢的來源，應該從過去的各項成本與技術觀點，轉移到服務管理能力以及顧客關係管理能力這兩種能力，只有顧客能夠接受且願意持續往來，企業才可以獲得最重要的資源挹注（就是業績），有了良好的業績績效，公司才能夠持續獲利，也才可能聘僱或留住更好的人才，以及設計更符合顧客需求的產品與服務，如此一來，一種良性的、善的循環便出現了，企業也自然可以獲得永續經營的機會。因此，想讓企業永續經營，服務競爭優勢是一個最有效的途徑。

第三節　和顧客站在一起：顧客導向的服務競爭策略規劃

企業裡面的每個人都應該關心顧客、滿足顧客需求，不是只有行銷人員或者銷售人員才需要。讓顧客感到滿意的價值，我們可以這樣解釋：「顧客滿意是一種長期獲利的關鍵，讓顧客感到滿意更是每個公司的重大任務。」過去我們的焦點，大都放在如何降低生產成本、減少人力的支出，讓生產作業更有效率，甚至尋找更先進的設備、研發更新的技術，較少論及顧客心理的層面。

在競爭情況不激烈的時代，或許我們還可以不注意顧客的想法，但是在競爭日益激烈的今天，原本的賣方市場轉變為買方市場，顧客已經擁有最大的決定權，他們可以用手上的鈔票，決定那一家廠商才是自己的最愛，把手上的鈔票，帶到這家廠商裡面。換言之，過去的種種做法，都是站在企業的角度來思考與進行，現在則不一樣，誰能夠「和顧客站在一起」，誰就會擁有競爭優勢。

就競爭力提昇的觀點而言，讓顧客感到滿意，就是一種最佳的防禦工事，當然也是

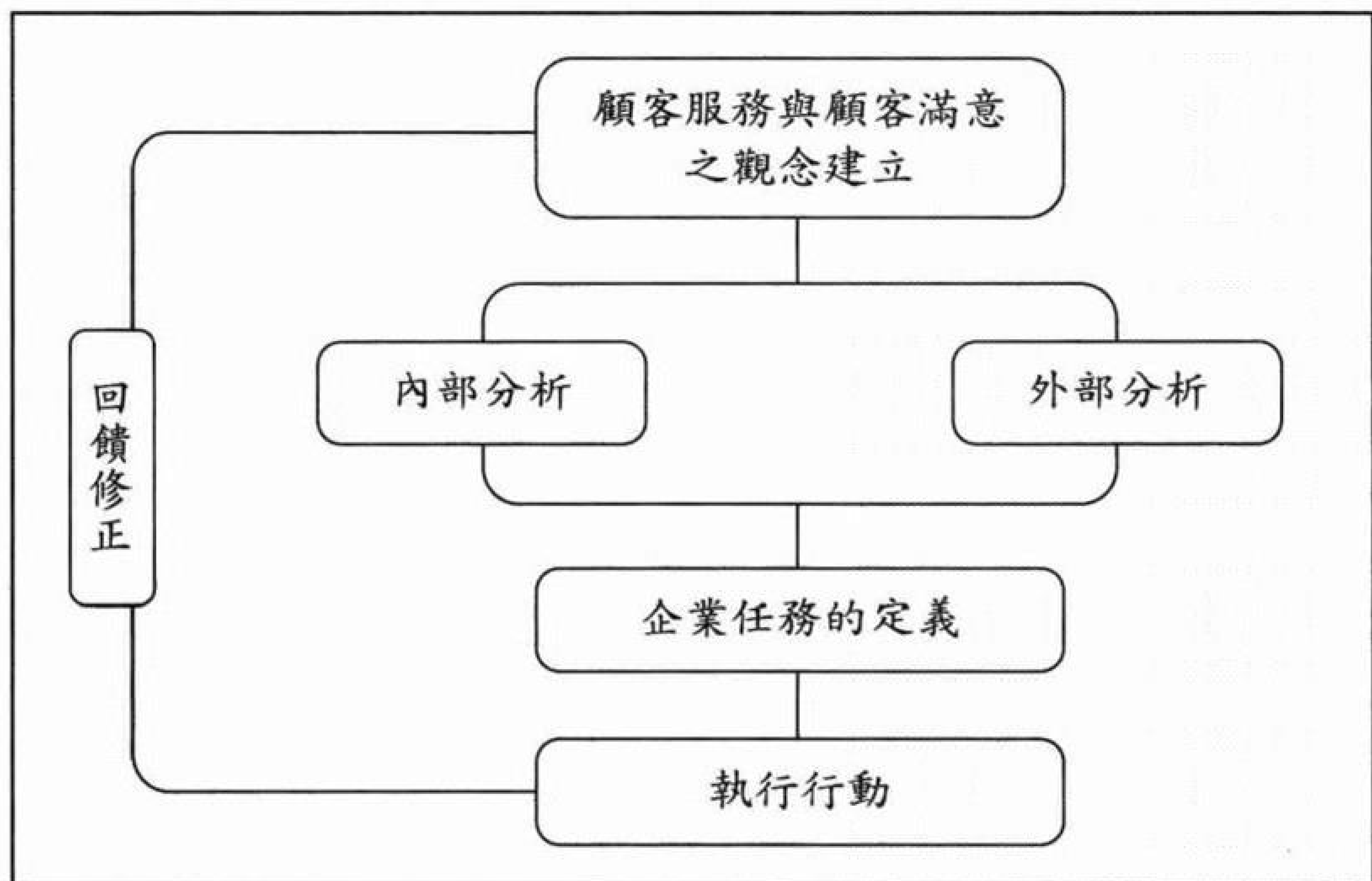


圖1　服務競爭策略規劃圖

最強的攻擊武器。企業經營有其方法和目的，如何創造出讓競爭者難以模仿、或更體貼顧客的產品與服務，就是研擬經營策略的時候，可以運用的一種途徑。若是運用「顧客滿意」作為競爭工具，我們還可以做這樣的詮釋，顧客滿意經營之服務競爭策略要做以下四件事情，如圖1所示：

1.甚麼是「顧客服務」與「顧客滿意」？

2.外部分析

3.內部分析

4.企業的任務

首先，要先確定顧客服務與顧客滿意之間的區別。所謂「顧客服務」，最

基本就是「將服務提供給顧客」，不考慮是否站在顧客的立場思考，只把服務提供完畢。「顧客滿意」卻非如此簡單，因為它象徵的是「顧客期望與實際獲得之間的差距」，如果顧客得到的比預期的少，顧客就會感到不滿意，如果顧客得到的比預期的多，顧客就會感到滿意，這一點不論是顧客對廠商或是顧客對產品的觀感，都是一樣的心理判斷，對於有志於進行顧客滿意經營者來說，也是同等的重要。因此，將這兩個觀念連結之後，讓顧客感到滿意的服務應該就是「設計相關的作業流程，串連每一個與顧客接觸的段落，將顧客所需的產品，即時、有效、正確無誤的傳遞到顧客手上」。這是一種最基本的觀念與態度，更是有志於追求顧客滿意經營的領導者，務必在推動之初始，就要和所有的部屬進行溝通的關鍵概念。

其次，有關「外部分析」的部分，在顧客滿意經營的服務競爭策略中，外部分析包括：

1. 顧客分析
2. 競爭者分析
3. 市場分析
4. 環境分析

「顧客分析」就是要瞭解顧客的特質，藉此分析他在想些甚麼？他的動機是甚麼？他要的產品與服務是甚麼？還有那些需要沒被滿足？最重要的他對我們的看法是甚麼？讓我們能夠據此來改善我們在產品上或服務上的不良點，以強化自己的體質，提昇競爭力。

「競爭者分析」就是要瞭解同業的表現，讓我們具有憂患意識，針對競爭者的各種做法、修正我們的戰術，以求更接近顧客。當然潛在的競爭者也是應該關切的，因為這些未來的競爭者，不只與我們分食大餅，還會與我們一起爭奪上游供應商的資源，這些也是我們應該注意的對象。

「市場分析」就是要瞭解現在市場動態，除了界定市場的大小以及獲利能力之外，還要提早察覺未來的趨勢，進而研發生產下一世代的產品，或者提供更先進的服務。當然通路的問題也是我們要多加注意的部分，因為通路決定我們的產品曝光程度，其影響不只有市場佔有率，而是顧客能不能藉由我們的產品和服務，改善生活品質。

「環境分析」就是瞭解政治、文化、經濟、社會等項目對於整體經營環境的影響，特別在網路技術普及後，網際網路的開戶人數將在今年超過六百萬人次，過去的環境分析只有探討國內環境，在網際網路風行的時代中，全世界的距離已經縮小，現在的環境

分析就不得不考慮全世界的總體影響。

這幾年有另兩個相當熱門的名詞：「企業改造」以及「學習型組織」。這股學習改造的風潮，在企業界引起相當大的迴響，對於各種營利或非營利的組織而言，都掀起了一股推動的熱潮。其實顧客滿意經營與企業改造、學習型組織，有著異曲同工之妙。為甚麼呢？因為企業改造就是以顧客的需求為出發點，站在顧客的角度，來檢視我們的作業流程，是否有不符合顧客期望的情況。然而改造是否會成功，端賴能否讓組織裡面的每個人都具備學習的意願與能力，並且付諸行動，如此方能確保導入成功。所以我們強調「永遠把顧客放在第一位」，也是要從顧客的角度來觀察，究竟我們在行銷、財務、人力資源、資訊科技、生產研發等機能上，哪裡還沒做到「顧客滿意」、哪裡是還有待加強的部分，這點對於企業界而言，值得大家認真思考並加以改善，這就是我們要進行的「內部分析」。

世界知名的企管大師彼得杜拉克（Peter Drucker）在一九五〇年代，就曾經提過：「企業的任務，就在於創造滿意的顧客，利潤並不是最重要的事情，因為利潤只是我們讓顧客滿意之後的一種回饋。」這句話在廿一世紀的今天，仍然擲地有聲。因此，希望我們所有的企業，都能以此為目標，不要讓顧客來適應我們的公司，而是讓公司來適應

顧客的需求，真正做到「顧客導向」。換言之，我們的任務就是要創造顧客滿意，瞭解顧客的需求，為他們量身定製適當的產品與服務，並且正確的傳送過去，這才是我們在推動顧客滿意經營時，最主要、急迫的任務。

第四節　顧客滿意經營之策略論

每個企業都在追求自身目標的達成或績效的提高，可是經營績效並非只有依賴企業自身的能力與表現就可有卓越表現，還要考慮許多外部因素，例如顧客、競爭者、市場、環境等因素，針對這些因素進行分析，了解外部的各種現象，提供經營者進行相關決策，才能在競爭激烈的經營環境中擁有競爭優勢。

對於企業經營來說，如何規畫企業的策略就是一件具有關鍵意義的重要事件，好的規畫不只增加成功的機會，也影響績效表現，其中影響的重要原因，就在於企業是否掌握了自己的關鍵成功因素，因為關鍵成功因素（key success factor）是「一種競爭上所必須的技術或資產，若是配合企業自己所建立的長處，將可以協助企業在經營上取得競爭優勢」（Aaker, 1992）。追求高績效表現的廠商，必須使其自身長處與市場相配合，才能擁有競爭優勢，換言之，自己的核心競爭能力與市場的關鍵成功因素配合，內外部因素都兼具的情況下，企業勢必可以擁有競爭優勢。如何根據內外部環境的變動，整合各項關鍵成功因素與核心競爭能力，就有賴策略的規劃了。

甚麼是策略？策略乃是因應內外部環境所擬定，環境變動，策略也要隨之變動，這種動態的環境相當複雜，規畫的人要知道所有與策略有關的資訊，最重視實戰實用，而非筆墨之間的舞文弄墨，否則就會變成孔明江東舌戰群儒時所說的：「坐議立談，無人可及，臨機應變，百無一能，誠為天下笑耳。」。

此外，規劃策略的人還要具有相當優秀的組織能力（organizing ability），再配合一些好的方法，例如價值鍊分析法，就可以簡化這種複雜的現象，歸納出面對的問題及其解決的優先順序，並提出相關的對應方案。因此，經營企業必須先擬定適當的經營策略，策略的擬定則需要考量企業的內外部環境，當環境的條件變動之後，經營者必須調整其經營策略，重新設定或修改經營績效考核指標。

因此，策略可以用以下六點形容：

1.策略是一種連貫的、有條理的、前後一致的、完整的決策形式。

2.策略是一種建立組織價值、長期目標、行動方案、資源配置等的手段。

3.策略與企業的競爭領域和方法有高度相關。

4.策略是一種對外部環境的威脅與機會、內部長處與短處的回應方案，以建立和擁有競爭優勢。

5.策略是一種在企業層次、單位層次、功能層次上，創造出與其他競爭者不同的競爭力與競爭優勢的方法。

6.策略是一種對於各種顧客（包括組織、股東與投資者、顧客、員工、社會、策略伙伴等）都創造出價值的方法。

將顧客滿意運用在經營公司，除了可以作為經營理念與哲學之外，更可以成為經營策略的核心，因為策略就是「一種經過整合後的整體方案，協助決策者找尋最佳行動方向，不僅解決眼前的問題，還可以引領企業走向未來。」

推動顧客滿意必須從最高層主管開始做起，如此才能使公司員工相信，今天是真的要推動顧客滿意，不是只有說說而已。商鞅變法為甚麼會成功？就是因為商鞅願意以身作則，「立木於東門」，承諾人民如果把木頭搬到西門，就可以得到百兩黃金，當有人做了這件事情之後，他也真的付了一百兩，百姓就瞭解他是來真的。所以顧客滿意經營策略的第一步，就是最高主管必須先建立願景，實現承諾，並且思考下列五個有關策略擬定的問題：

1.檢查我們現在的情形與現象。

2.為甚麼我們會變成現在的模樣？

3.將來要變成甚麼樣子？

4.為甚麼要變成那個樣子？

5.今天我們還少些甚麼，要怎麼做才會從現在的樣子變成未來的樣子？

顧客滿意經營策略的第二步，就是設立目標。經營企業的目標可以概略分成兩種，一種是財務上的，包括獲利能力的提升、投資報酬率、償債能力的健全、良好的現金流量比率與投資者權益等，另一種則是策略上的，包括以下幾項：（Thompson Jr., Strickland III, 1996, p.6)

1.高於產業平均成長率的企業成長率。

2.在產品、服務品質、或市場佔有率上超越主要競爭對手。

3.比競爭者擁有較低的成本優勢。

4.在顧客心中具有較值得信任之商譽。

5.在（國際）市場上獲得相對強勢的市場地位。

6.目標市場的龍頭老大。

7.持續保有或擴大競爭優勢。

8.取得具吸引力的成長機會。

顧客滿意經營策略的第三個步驟，就是針對以下八個重點進行各項資料的收集與整理，包括：

1. 競爭環境分析。
2. 競爭對手分析。
3. 市場分析。
4. 自我分析。
5. 獲得資源與發展能力的方法。
6. 獲勝的競爭方法。
7. 預估可能成果。
8. 整體結論。

以諸葛亮的「隆中對」為例，這段文字蘊藏很多現代管理的精髓，也可以歸納為上述八個重點，當然是一篇絕妙的策略規劃教材：

『自董卓造逆以來，天下豪傑並起，曹操勢不及袁紹，而竟能克紹者，非唯天時，抑亦人謀也。**（競爭環境的分析）**

今操已擁百萬之眾，挾天子以令諸侯，此誠不可與爭鋒。**（主要競爭對手的分析）**

孫權據有江東，已歷三世，國險而民附，此可用為援，而不可圖之也。**（次要競爭對手的分析）**

荊州北據漢沔，利盡南海，東連吳會，西通巴蜀，此用武之地，非其主不能守，是殆天所以資將軍，將軍豈可棄呼？**（主要市場的分析）**

益州險塞，沃野千里，天府之國，高祖因之成帝業，今劉璋闇弱，民殷國富，而不知存恤，智能之士，思得明君。**（次要市場的分析）**

將軍既帝室之後，信義著於四海，總攬英雄，思賢若渴。**（自己條件的分析）**

若跨有荊益，保其巖阻，西和諸戎，南撫彝越，外結孫權，內修政理，**（儲備資源與發展能力方法的規畫）**

待天下有變，則命一上將，將荊州之兵，以向宛洛，將軍率益州之眾，以出秦川，百姓有不簞食壺漿以迎將軍者乎？**（獲得勝利之競爭方法的規畫）**

誠如是，則大業可成，漢室可興，此亮所以為將軍謀者也，為將軍圖之。**（最後預估成果）**

將軍欲成霸業，北讓曹操佔天時，南讓孫權佔地利，將軍可佔人和。先取荊州為家，後取西川（就是益州）建基業，以成鼎足之勢，然後可圖中原。**（整個策略的結論）**』

麥可波特（Michael Porter）認為競爭策略要考慮企業創造價值極大化的能力，這個價值必須與競爭者之間有差異存在，所以分析競爭力需要考量自己與其他競爭者的四個因素：未來的目標（future goals）、現在的策略（current strategy）、對市場與同業的假設（Assumptions）、能力的長處與短處（capabilities）。雖然他並沒有明白表示顧客在企業競爭策略上的地位，但是他強調「競爭優勢的提昇，要在效益大於成本的前提下，創造出買方所要的價值」，從廠商在設計、生產、行銷、傳送服務與售後支援等能力的表現，建立具有競爭力的價值鍊（value chain）。

在分析這種複雜的環境現象時，我都會借重波特的「價值鍊」進行分析，並且在導入顧客滿意經營的時候，協助企業建立屬於他們自己的價值鍊，讓所有的員工瞭解，他們對於服務價值的創造，都具有重大貢獻，任何一筆成交的生意，都由公司許許多多的同仁共同完成，而不是一個人或少數幾個人。

企業內部的各個產品設計、生產、行銷、運輸、支援作業等活動，都對競爭力與競爭優勢的建立有貢獻，因此我主張以系統化的方式分析企業內所有的活動與活動之間的關連。每家公司都有自己的價值鍊，也包括在整個產業的價值鍊之中，以及連貫上下游和水平整合的價值鍊，這就是「價值體系」（value system），競爭優勢的獲得與維持，不

僅需要自己擁有傑出的價值鍊，更需要與整個產業的價值體系配合。所以顧客滿意經營策略的第四步，就是畫出屬於自己的價值鏈，瞭解從整體來看，自己創造了哪些顧客要的價值，並且與競爭者相比，在設計、生產、行銷、傳送服務、與售後支援等能力上，是否更為顧客所喜愛、更接近顧客。

總之，顧客所期望的是廠商能夠根據他的需求，傳送適合顧客的服務，否則顧客就會感到不滿意，滿意的顧客不一定會具有忠誠度，可是不滿意的顧客一定不會具有忠誠度。所以我們應該在瞭解顧客滿意如何影響經營績效的同時，還要進一步將這些訊息轉化成我們的服務競爭策略，在商場上與競爭者一較高下。

第五節 創造服務價值的競爭優勢：因應加入WTO之策略

這些年台灣的經營環境不如往年理想，聽到「不景氣」這三個字已是家常便飯，不論大小規模或產業類別，許多企業都受到很大的打擊，業績衰退三四成、或超過一半生產線停產以上者比比皆是。到底何時才能恢復往日榮景，甚至整個國際景氣何時才會復甦，樂觀一點的看法要到西元二〇〇三年上半年以後。

在這樣的低迷景氣中，接著要面對另一個重大變化，就是加入世界貿易組織（WTO）。WTO的前身是「關稅暨貿易總協定」（GATT），自一九四八年成立以來一直是規範國際貿易最具成效的一套準則，對於強化國際貿易規範、降低進口關稅、減少非關稅貿易障礙等方面均有顯著成果，至一九九五年十二月底前其締約成員已多達一二八個，誠然是世界上最具影響力的國際經貿協定，其成員自然享有極多優惠。

然而在過去世界各國制定國際經貿規範及進行各回合談判時，我國並非「關稅暨貿易總協定」之締約成員，不但無法享有參與制定各項國際經貿規範之權利，當若干國家

對我採取不平等之經貿歧視待遇時，亦無法透過正常管道尋求解決。有鑑於此，政府在一九九〇年一月一日正式向「關稅暨貿易總協定」秘書處提出入會申請，延續至今年已經超過十年的努力，終於在二〇〇二年正式成為會員國。

WTO設有「商品貿易理事會」及「服務貿易理事會」，其中「商品貿易理事會」下設有市場開放、農業、食品衛生檢驗與動植物檢疫措施、與貿易有關投資措施、原產地規則、技術性貿易障礙、補貼暨平衡措施、反傾銷、輸入許可發證、關稅估價、防衛措施等十一個委員會；而「服務貿易理事會」下設有特定承諾、金融服務業等二個委員會。由此可知，任何國家之進出口商品或服務之貿易行為，均在其管轄範圍內。

衝擊多大呢？主要歸納為：

一、最惠國待遇原則：任一會員對來自或輸往其他國家之任一產品所給予之任何利益、優惠、特權或豁免，應立即且無條件給予來自或輸往所有其他會員之同類產品。

二、國民待遇原則：任一會員之政府措施應對來自其他會員之輸入品給予與本國產品相同之待遇，諸如內地稅與其他內地規費，影響內地銷售、購買、運輸、配銷、使用之法令規章，以及在產品之混合、加工、使用上要求特定數量或比例之內地法規等。

三、普遍廢除數量限制原則：任一會員對其他會員任一產品之輸入或輸出，除課徵

關稅、內地稅或其他規費外，不得以配額、輸出入許可證或其他措施來新設或維持數量上之限制。

四、關稅減讓原則：任一會員之減讓表內所列特定項目之產品自其他會員輸入時，如符合該減讓表所定條件或限制，該輸入會員應不予課徵超過載於該減讓表內之承諾稅率。

五、減少非關稅障礙原則：會員對其不屬於關稅型態之貿易措施，諸如關稅估價、輸出入手續、產地標示、國內貿易法規、數量限制措施、國營貿易事業、反傾銷稅與平衡稅及補貼等，均應符合關稅暨貿易總協定規定，以使其不具有阻礙或禁止貿易正常流通之效果。

六、工業產品關稅減讓：包括關稅四年五階段降低三分之一；「零對零方案」主張廢除農機、啤酒、營建設備、傢俱、醫療器材、紙、藥品及烈酒、鋼鐵及玩具之關稅及非關稅障礙；化學品分三類產品稅率最低降至零。

這種市場開放政策，使得國內企業將面對來自全世界管理機制更健全、質量俱優的資源更豐沛、企業能力更卓越的跨國企業的挑戰。服務業也是將要全面開放市場的產業，包括全面開放國外會計師、建築師、律師、與工程師來台成立辦公室，還有建築、

批發、零售、廣告、快遞、電腦服務、銀行、保險、證券、旅遊服務等，也全面開放外國人來台投資，就像我國人民成立公司，沒有股權、辦公地點等法令上的限制。

許多國外極為專精於顧客服務的企業都將來台，到時候我們的企業該怎麼辦呢？也就是說，我們的競爭優勢在哪裡？我提出以下幾點看法供各位讀者朋友參考：

首先，古人說：「人無遠慮，必有近憂。」我們必須在此刻就提出一套方案，不僅可以因應經濟不景氣，更需要積極準備面對來自國外廠商的競爭，因此我建議國內企業可以採用顧客滿意經營的方法，建立良好的顧客關係，提高顧客滿意，擁有忠誠的顧客，建立競爭者難以模仿與超越的市場進入障礙。

有的企業把業績成長百分比當成最重要的目標，有的把市場佔有率放在第一位，我認為關鍵中的關鍵只有一件事情，就是「顧客」，特別是顧客的心理，才是最重要的事情。企業在擬定競爭策略時，應該將焦點放在顧客身上，競爭者的作法只是我們的一種參考資料，因為我們的策略及方案，應該「比競爭者更早去預先滿足顧客的需要」，但是焦點仍在顧客的期望與需求，「找出顧客心裡對於我們的公司、商品及員工的期望」，然後去滿足顧客的想法。

其次，企業的核心競爭能力（core competencies），可以歸納為三種，包括提供重要

市場區域或區隔各種可級的管道，就是更接近市場、更親近消費者的意思；創造出對顧客利益有顯著貢獻的產品或服務，就是滿足顧客對於產品或服務的需求，而且將這些需求轉換成為對顧客最有幫助的產品或服務；建立競爭者模仿的障礙，就是將焦點集中在顧客身上，瞭解他們的需求，並將這些需求轉換為更體貼顧客的設計，並且提供給顧客，如此競爭者勢必難以模仿。

這三種核心競爭能力，就是顧客滿意經營要建立的重點，提供顧客卓越的服務，正可以深入顧客的內心，創造讓顧客獲得利益的商品和服務，並且建立競爭者無法超越的情感障礙，以全面的方式推動顧客滿意，並且落實在組織制度上，進而形成組織文化。

第三、我認為台灣在許多科技與技術上的能力，與中國大陸相比並無特別卓越之處，台灣的競爭力應該持續升級，朝向非理工科技技術的方向發展，競爭優勢應該建築在管理能力之上，尤其是服務管理能力，中國大陸在中短期內仍無法超越，這才是我們在新世紀裡應該努力的方向。因此，我們不是沒有優勢，惟有更瞭解顧客的需求，深耕顧客關係，以系統化的作法，提供完整的「顧客服務系統」，才是競爭的關鍵成功因素。

因此，企業若要在眾多國際強敵環伺下脫穎而出，必須參考以下六種關鍵成功因素

（key success factors）：

1.企業焦點（business focus）：究竟我們經營管理公司的焦點在哪？如果集中在顧客，顧客也有不同的貢獻值，我們應該集中焦點在哪些顧客身上？

2.適應能力（adaptability）：注意環境的變動、產業的趨勢，保持應變的彈性，因為技術、環境的變化非常迅速，市場與顧客也一樣，我們的競爭者一定也在注意這個問題，公司必須快速適應這樣的環境。

3.組織凝聚力（organizational cohesion）：組織是否有良好的內部凝聚力，將會影響整體戰力，更會影響對顧客的吸引力，良好的凝聚力可以強化創新的能力，並且促進公司內部的和諧氣氛。有四種方法可以強化凝聚力，包括良好的溝通、工作輪調、角色的整合、以及長期的雇用等。

4.企業文化（entrepreneurial culture）：不論是大公司或小公司，都必須建立一種以顧客滿意為核心的文化，這樣才能提供卓越的服務給顧客，並且形成持續性的競爭優勢，從公司到各部門及每一個組織成員，都應該維繫這項特質。這種文化容忍犯錯，強調積極開創的態度、建立多樣的創意管道供員工發揮等。

5.整合的觀念（sense of integrity）：服務本來就是整體的事情，必須先從長期的

觀點開始，瞭解顧客滿意經營的目標，探索自己在顧客心中的長處與短處，並採取全面性的補強行動。

6. 從高階管理者做起（hands-on top management）：任何的新想法或新變革，如果缺少高階管理者的支持，必定無法推行下去，而且不只有需要高階管理者的支持，還需要他們的身體力行，做為全體員工的榜樣。顧客滿意經營當然也不例外，只有高階管理者的以身作則，才能收到有如「商鞅變法」一般的成效。

第四、企業的收入來自於顧客的購買或消費，只有顧客會拿著鈔票光顧公司，我們應該專注在這些顧客身上，顧客的想法才是我們應該關心的事情，若是我們的產品不能符合顧客所需，就算技術上領先競爭者，還是不會吸引足夠的顧客上門購買。

很多企業都投注相當心力在開發新顧客，往往忽略老顧客，其實根據我的觀察，老顧客才會帶來新的利潤。因為老顧客對我們的產品與服務具有信心和信任，顧客的忠誠度將影響他的再購意願、行動以及散播良好的口碑，這些都會影響其他消費者，促使他們成為新的顧客，而且推動顧客滿意也必須針對有利可圖的顧客群，發展出一套完整的方案。也許有人認為，透過廣告的作用，可以吸引更多的新顧客上門，所以新顧客比較容易上門消費，可是廣告需要成本，有多少公司承受得起這種支出呢？不如從長期的

顧客關係建立開始做起，畢竟「顧客滿意免費」（Customer satisfaction is free.）。

總而言之，企業應該由顧客滿意的觀點出發，將焦點集中在顧客身上（或者說集中在有利可圖顧客的需求），重新檢討資源分配，將資源投入在顧客關切的事務上，降低不必要的支出及浪費，把有限的資源運用在刀口上，成本自然降低，並且根據顧客的需求進行服務與產品的設計規劃，以符合顧客意願的作法，創造出與競爭者之間的差異。

第六節　顧客滿意經營的道德問題

我經常聽到企業界主管發出的感慨，就是新進員工缺乏職場倫理認知與道德觀念薄弱，我總是告訴他們，這種企業倫理與道德的問題，在管理教育裡面大家都知道很重要，卻一直都缺乏類似的完整課程，或者這種課程變成通識教育，淪為看看電影、聽聽演講的營養學分，當然學生上課時睡覺或看其他書籍也是一種常態了。

其實，當年我接受一位外籍顧問師的訓練時，他對我們幾個人的要求非常嚴格，而且一開始就先上三天企業倫理，休息一天之後，再繼續上三天的顧問師倫理的課程。在這六天裡面不僅要服裝儀容整齊，也要聚精會神、全神貫注的投入其中，一有閃神或打瞌睡的現象，當下立即被趕出師門。這位外籍顧問會如此嚴苛的理由很簡單：「顧問是別人學習的楷模！」他總是強調一位好的顧問除了專業素養以外，還要有高尚的人品操守，「具有紳士的風範」（the style of being a gentleman）。

然而他要求我們的同時，自己以更嚴格的標準來規範他，正所謂「嚴以律己，寬以待人」，不管別人的表現如何，自己一定是他人學習的楷模。許多上過我的課的學員都

知道，我絕對不會脫下西裝，即使在八里農會那次課程裡，在沒有冷氣、室溫接近四十度的會議室裡講課，一天下來我累得幾乎虛脫，在揮汗如雨的情況下，我依舊穿著整齊，絲毫沒有紊亂。

其實，一個企業也是一樣，當老闆要求員工要具備讓顧客滿意的條件時，自己是否真的也具備這些條件？要求員工善待顧客，自己是否善待員工？講到企業在顧客滿意經營的道德問題時，老闆仍然必須成為員工的表率，遵從以下四點導入顧客滿意經營時需要考量的道德問題：

一、社會責任：企業的經營活動本來就必須考慮社會責任，有些公司贊助慈善事業不遺餘力，卻在內部不斷強調「金錢萬能」和「業績至上」，只注重成交，忽略服務的重要，這樣的企業是無法真正達成顧客滿意的目標。我們不應該為了錢，做一些傷害社會的事情之後，再拿出錢來彌補，因為有很多的事情不是用錢就可以解決，造成的傷害，也未必用錢就能痊癒。所以我在各種研討會、課程、演講、管理輔導時，都不斷強調我們都有一份無可卸責的「社會人」的責任。

二、綠色行銷：企業的經營活動，都會使用各種生產器具與資源，除了生產產品之外，也會製造出一些廢棄物，不論是廢水、熱氣、或者殘渣，企業本來就有責任必須妥

善處理，而不是排放到環境，丟給社會去負責。而且推論顧客滿意到最大的範圍，地球就是企業的顧客，為了後代子孫的將來，也為了永續利用我們的環境，環境保護的經費當然是企業必須列帳的項目，國人也應該注重企業在環保的付出，一家破壞環境的企業，都應該被全國百姓唾棄。

三、功利主義：功利主義指的是只注重利益的一種論點，現代社會瀰漫著一種「笑貧不笑娼」的氣氛，大家都想賺錢，卻忘了「君子愛財，取之有道」。伴隨功利主義的就是權術主義，又稱馬基維利主義（Machiavellianism），是一種為達目的而不擇手段的態度，很多人愛錢，卻不願意認真工作，不肯花時間與心力在投資自己上，寧願採取旁門投機的方式，妄想一夜致富與成功，甚至傷害他人換取自己的利益。我同意錢很重要，可是人應該還有其他非金錢性的價值，有錢人不一定可以名留千古，為他人奉獻的才是真正的成功者，至少留下一個美名而不是臭名。

四、人本關懷：科技的進步一日千里，忘了「人」才是關懷的重點，全球化的影響，導致員工或顧客都可能來自於不同的國家或地區，各有不同的價值觀和風俗習慣，必須包容、尊重彼此的差異，歧視、種族主義及賄賂等事件，不僅凸顯文化上的自大感，也是忽視人性的現象，沒有人願意接受性別、膚色、種族、區域等的差別待遇，顧

客就是顧客，就是最重要的人。談論顧客滿意，本來就應該從人情、人性上考量一切作為，不只關注金錢交易的行為，如此才能夠真正創造超越同業的獨特地位。

相關規劃人員在擬定各項方案時，必須將社會與道德倫理的層面列入考慮，在追求公司利益與顧客滿意，還有社會責任之間取得平衡，例如美體小舖（The Body Shop）製造和出售以天然成分為主的化妝品，不以動物作為實驗對象，使用可回收的包裝材料，贊助動物保護、防治愛滋病等活動，所以在一般消費者心中，這家公司一直頗受好評，該公司的業績表現不會因為越來越嚴苛的環保標準而下滑。

真正的企業家，應該秉持良心經營公司，致力於關心員工、保護消費者的人本精神，創造顧客滿意的價值，也要承擔社會責任，注重環境保護，腳踏實地的經營本業，不從事投機活動，以免帶給社會不良的示範，這樣才是一個偉大、成功的企業家風範。這樣的企業家，也是超越道德標準的典範。

第七節　組織精簡時代的卓越服務之道

最近遇到許多在企業界任職的讀者們，大家見面總是嘆氣：「景氣真差！」若繼續論到甚麼時候會恢復，其中大多數人只有失望搖頭。其實，從一九九九年開始在大學兼課時，就已經對學生預言網路公司（.COM）的失敗與今日的不景氣，已經是必然的一件事情，或者這麼說，我們要學著適應「低度成長、高度失業」的艱困時代，而且這種現象將持續多久？誰也沒個譜。

許多公司在面對經濟衰退時，採取一視同仁的裁員方法，不管是各單位統一裁員幾人或多少百分比，都不一定裁得到那些讓組織出現「賦閒」效果的人（簡言之，就是一個和尚挑水喝，兩個和尚抬水喝，三個和尚沒水喝的道理），搞不好還裁到安分守己、勇於任事的員工，這樣反而劣幣驅逐良幣，對組織自然有不利的影響。

另外還有一些公司，將各部門或活動的預算一律刪減某個百分比，這樣表面看起來公平，其實還需要考量一些問題。首先，各部門或活動所創造的價值不一，有些是未來價值（例如研發部門），有些屬於維護價值（例如改善活動），還有屬於當期價值（例如

業務單位），孰先孰後，需經過比較利益之後定論，齊頭式的刪減，只怕短期奏效，卻斲傷長期利益。其次，要考量顧客與市場的需要，顧客渴望得到的、重視的、影響下次上門意願的事情，似乎不該列入刪減範圍，因為這些事情一旦消失，將影響顧客的再購意願與行動。

高階管理者面對不景氣，會採取的方案，不外乎「砍人、砍錢、砍事情」，其實這樣思考也對，不過必須配合「顧客期望」與「企業藍圖」來思考。從「顧客希望我們做甚麼」的角度分析，保留可以贏得顧客的部分，刪減不符合顧客需要的內容，才不會砍錯地方。此外，盡可能的精簡作業程序與規範，試著從「少個步驟也可以」的方向思考，各作業流程的動作彼此合併，以節約人力與時間的支出。

除了節流之外，高階管理者還應該多想想開源問題，節流只是消極面的方案，開源才是積極面的開創作為。少了顧客，企業必定無法生存，只有讓顧客喜愛、滿意、願意下次惠顧，企業才有生存的機會。若是忽略顧客的影響力，一旦顧客流失出現，那就是企業最危險的致命傷。以產品為例，我常建議管理者，應該從「是否能夠增加使用量、頻率、次數、用途，或改變形式」等方向思考，甚至規劃建構「提昇忠誠顧客方案」，強化顧客的「再購意願、正面口碑、再購行動、建言、辯護」的忠誠顧客行為。

「服務」這種活動，有一個值得注意的特性，就是「本來已提供的服務，一旦被企業刪減掉，顧客就會出現明顯的不滿意」。假如砍掉了顧客期望的行動時，必定讓顧客更不滿意；假如砍掉了服務人員的員額，讓顧客等待接受服務的時間延長，顧客必然怨聲載道；假如砍掉了顧客認為最體貼他們的服務人員，顧客必然考慮下次不再上門，甚至轉向該名人員新任職的企業去採購。

所以，千萬要考慮清楚，不要砍錯地方，該砍的只有那些造成浪費的現象，或不是顧客最迫切需要的部分。管理者必須留住有才能、具服務熱誠的員工，增加投資在有利可圖的顧客還有他們渴望的服務項目，這才是真正的創造服務競爭優勢的方法。

個人在面對不景氣時，除了自求多福之外，應該朝向「多能工」方向去發展，除了本職才能（個人的核心競爭能力）必須更專精之外，還需讓自己具備更多樣的才能、更豐富的個人涵養，因為「機會是給準備好的人」，只有已經準備好的人，在機會來臨時，才不會看著機會從面前溜走。換言之，每個人必須注重職業道德，在專業部分更擅長，其他方面也要廣為學習。

組織呢？其實也可以局部應用這樣的論點去發展。每個公司都有自己的專業能力（核心競爭能力），這部分必須持續專精與投入，找出自己的專長，並且配合市場、顧客

的需求以強化之，專注於本業的經營，特別是明辨當下有利可圖的事業以及未來有利可圖的事業，把握短期會流入的現金流量，適度關切未來有獲利成長潛力的事業。至於其他本業以外的事業，如果與自己能力相距不遠、仍有利可圖的事業，目前尚可經營，與核心競爭能力距離越遠，越不具有經營利益，當然，已經無利可圖的事業，改造、出售、清算、併購甚至外包，都是可行的方法，機會仍然「留給準備好的組織」。

這樣的論點主張將焦點集中在專長事業上，不論在人力、物力、財力、時間的分配，都以專長事業做為優先投資項目。從研發改善、生產製造、行銷服務等活動，乃至於人力資源管理等，都必須如此，這樣才可以達成在不景氣時代理，精簡成本且又增加價值的目的。

景氣好，也有公司會倒閉，即使是最近十年美國經濟成長最快速的時候，也有兩成的企業面臨倒閉的危險。景氣不是問題，真正問題在於企業的體質，是否盡可能的合理化經營（降低成本），以及贏得更多的忠誠顧客（增加價值），景氣的循環只是一種催化劑而已。這樣的問題，還是要回到策略以及管理上解決，如圖1所示。

不論景氣如何，我相信每一家公司都要追求經營績效的提昇，過去由麥可波特（Michael Porter）提出的三種基本競爭策略—低成本、差異化、焦點集中，在面對經濟

節流＝降低成本＝合理化經營＝精簡組織

開源＝增加價值＝贏得忠誠顧客＝卓越服務

圖1　精簡組織與卓越服務關係

不景氣、組織精簡的時候，依然奏效。我主張讓企業擁有競爭優勢的服務競爭策略應該是這樣的內容：

「由顧客滿意的觀點出發，我們將焦點集中在有利可圖的顧客身上（或者是集中在有利可圖的顧客需求），根據顧客的需求，重新檢討我們的資源分配，進行相關的服務與產品的設計規劃，將資源優先投入在顧客最關切的事務，並且以符合顧客意願的作法提供給他們。這樣的方案可以創造出與競爭者之間的差異，把有限的資源運用在刀口上，降低不必要的支出及浪費，成本自然降低。」這樣的競爭策略，就是我所主張之顧客滿意經營之服務競爭策略，更是組織精簡時代的卓越服務之道！

越是不景氣，更應該重新擬定策略，做自己最擅長的事情，培養留住人才與顧客的管理能力！

第八節　顧客要甚麼，服務業就給甚麼

廣義的服務，除一般的服務概念外，還有具體的實體製成品。也就是說，服務應該包括可觸及的商品及無形的經營管理。在可觸及的商品方面，必須將商品的賣相（如顏色、形狀等）及品質考慮進去；在無形的經營管理方面，則要將人力資源、領導激勵、顧客關係等仔細評量。尤其是顧客關係，所需要付出的不再僅是禮貌、微笑與口號，還要加上承諾、程序與系統等各種作法。

環顧當前國內服務型產業，商品的研究發展與銷售、企業的組訓與管理，都頗具水準，唯獨在顧客關係上，大都僅止於社訓或出售商品的有關要求，似乎未能成為整體、有系統的作法，以及企業文化的構成要素。因此面對開放市場後，日趨自由化、國際化的經營環境，如何立足台灣、迎接外來挑戰，成為國內各服務業急需解決的問題。其中建立良好的顧客關係，應是企業從激烈的競爭中脫穎而出的關鍵。

如何做好顧客關係呢？有許多企業把它化成一句掛在牆上的口號，卻不見有任何具體的措施落實，也有部分企業曾對顧客做出某些保證，卻在顧客要求實現時，無法充分

兌現。像這樣的企業就沒有做到真正的重視顧客關係。有心想改善顧客關係的企業，不論規模大小，可以從以下四方面著手：

一、要從顧客的角度思考，才能獲得顧客真正的意見。

二、顧客不要標語，也不要口號，只要行動。再好的社訓及構想，若不能成為行動，也只於口惠而已。

三、不要為了賣出商品而任意對顧客做出承諾，對顧客的承諾，就是企業的責任，假如百貨公司在折扣促銷時，承諾顧客可以試穿，卻被專櫃小姐拒絕，就會讓顧客心裡不高興，也有被欺騙的感覺。

四、務必小心謹慎處理顧客抱怨，處理不善，可能永遠失去顧客，處理得宜，不但贏得顧客，還可能同時贏得顧客的親朋好友。

服務業不宜以價格競爭來提高市場佔有率，因為削價競爭，通常表示的是降低服務品質，這無益於事業績效的提升。服務業最好以非價格性競爭，如改良商品、提升服務品質、運用廣告及增加商品通路等，強化自身的競爭力。

第九節　顧客滿意與創新的成敗

企業一旦將市場區隔完成，選定目標顧客群，確認顧客需求，並決定想要採行的市場定位，針對目標顧客推出產品。然而隨著消費者需求與偏好的改變、新科技的發展、產品生命週期的縮短、國內外競爭壓力的增加等，現有產品將逐漸為市場淘汰，企業應該在新產品或新服務供應時，就應該接著思考如何發展與推出更新的準備。

從許多的研究都指出，新產品上市後，大約有百分之七十五會遭致失敗。失敗的原因包括：

1. 行銷研究結果呈現負面的結論，可是高階主管堅持將新產品推入市場。
2. 產品創意極佳，卻高估市場規模。
3. 產品在功能或外觀上設計不周全。
4. 新產品在市場上的定位錯誤。
5. 新產品開發成本超過預期。
6. 競爭者反擊比預期激烈。

此外，也有一些足以阻礙新產品開發的因素：

1.在某些領域裡缺乏重要的新產品創意：某些產品如清潔劑、鋼鐵等，可以再加以改善的地方太少。

2.被過度細分的市場：競爭日趨激烈，許多公司不得不將新產品集中在更小的市場，相對的，產品的利潤亦將降低。

3.社會與政府的限制：新產品必須符合更多的新法令與新規定，例如環保與消費者保護等，使得設計與開發過程更為複雜。

4.昂貴的新產品開發過程：通常公司為了開發新產品，必須支付高昂的研發與製造代價。

5.資本短缺：有些公司即使有優秀的產品創意，卻缺少足夠的研究與開發資金。

6.快速的發展過程：許多公司都在同時進行開發某種新產品，唯有動作迅速的公司才能最快推出，這又必須考慮資金、人力、物力等資源的投入。

7.產品生命週期的縮短：即使新產品能成功上市，也容易被競爭者模仿，因此要持續投入研發，使得產品生命週期更為縮短。

所以企業透過種種溝通管道，讓顧客如何瞭解並接受新產品的「擴散過程」，就是

一件極為重要的事情。Rogers(1976)曾經定義擴散過程(diffusion process)為:「創意從其發明或創造的來源,散佈至最終使用者或採用者的過程。」

一般而言,新產品的擴散過程將經歷下列五個階段:

1.注意(awareness):消費者知道創新的產品,卻缺乏與此創新產品有關的資訊。

2.興趣(interest):消費者被刺激尋找有關此創新產品的資訊。

3.評估(evaluation):消費者考慮是否必要嘗試此種創新產品。

4.試用(trial):消費者以小規模的方式,試用此創新產品,並且對其使用之結果進行價值評估。

5.採用(aoption):消費者決定全面性的大規模使用此種創新產品。

Rogers(1983)認為,此種擴散過程解釋了新產品被市場接受的經過,而且他也依照消費者接受新產品的時間先後,進行分類,包括五種採用者:創新愛好者(佔所有消費者的百分之二點五)、早期採用者(13.5%)、早期的大多數(34%)、晚期的大多數(34%)、落後者(16%),在統計上大致呈現傳統的鐘型分配曲線。

在Rogers提出的擴散過程中,有四個創新的關鍵要素,包括創新、社會系統對創新

的影響、社會系統的溝通管道、以及時間，而擴散理論強調創新的資訊如何擴散到整個社會系統，並且被系統所接受。

其實這樣的觀點還要注意消費者的背景特徵、社會經濟、人格特質，和其他環境對這種行為的影響。特別是隨著時間的演進，的確會對新產品的擴散有幫助，可是時間不會改變創新的本質，創意商品化之後能否吸引人注意還是最關鍵的問題。

實務上還是要面對最先採用的顧客是否滿意，而且能否形成正面口碑並且向其他觀望的顧客擴散出去，所以新產品和服務的創新最好站在顧客的立場來想一想，由顧客的使用便利與否開始，作為整個創新的開始點。

第十節　再論體貼顧客心

二〇〇二年六月二十六日的聯合晚報有一則新聞讓我覺得十分不容易，就是記者古亞薇報導的「別家買不對，大潤發可退貨」，同時記者也寫了一篇評論稿「消費權益，增進一小步」。

該則報導指出「家樂福買的東西，可以在大潤發退貨。國內大賣場搶生意進入白熱化，大潤發首創量販業界之先，宣布七月一日起，推出『別家買不對，這裡可以退』服務，消費者在其他通路購物不滿意，30天內可以到大潤發換貨或退貨，或換取相同金額大潤發提貨券抵用聯，但退換貨商品必須是當時大潤發店內銷售之相同品牌、規格或包裝之商品，且消費者必須為大潤發會員。」

不論其他同業是否跟進，至少大家都認為這是一種新的突破，「而愛買吉安則有意跟進，該公司行銷部副理姚美蘭表示，其實去年年底愛買吉安就已開始作此規畫，只是目前尚未訂出開始實施的確切時間，大潤發搶先了一步。」（同天聯合晚報）這種體貼顧客心的作法，相信對於國內顧客滿意的落實，具有指標性的作用。

很多年以前，某家大型保險公司發現公司中的業務人員並不完全了解自己在服務上扮演的角色與重要性，因此找我替他們舉辦「體貼顧客心」的研討活動，來提昇大家對業務人員的服務角色之認識，讓大家更了解並能有效提供其服務。我首先提出了幾個觀念，讓參與的學員瞭解「體貼顧客心」的初步概念：

首先是瞭解顧客需求方面。不論服務的對象是內部或外部的顧客，懂得從顧客觀點來看服務是非常重要的。顧客想要什麼？顧客對產品或服務覺得怎樣？有時候自己必須以顧客的觀點，考量顧客所須面對的一些問題，下面就是希望他們先思考的問題：

1.在旅遊時，您遇到最差的經驗是什麼？

2.您曾經擁有感覺差勁的購買經驗嗎？

3.假若遇到汽車維修交車延遲或銀行櫃臺交易緩慢時，您的感覺如何？

事實上，上述三個問題都指向一個現象，就是「為什麼會對上述不愉快的服務感到沮喪？」顧客對於服務的期望是什麼？這些期望為什麼對顧客很重要？這就是為甚麼服務人員需要體貼顧客的道理，而且藉由這三個問題的自我反思，服務人員應該知道，自己的服務可以做什麼程度的改善，並且解釋這樣的改善，可以如何加強顧客的體驗。

其次是提供美好經驗的顧客服務，是公司中每個人的責任。「這不是我的責任」很

容易說出口，要混過去也是很容易的。當一個部門不是單獨或直接負責這樣的問題時，上述話語便可能成為面對顧客疑問的答案。有效的團隊工作，有助於全面的改善顧客服務標準，因此，讓每位員工了解公司所面對的問題，並塑造大家分享問題的正確態度是相當重要的。而我又提出下面兩個問題請大家思考：

1. 我了解自己的角色與貢獻嗎？瞭解程度如何呢？請將自己在公司扮演的角色撰寫下來。
2. 我了解其他部門提供給我的服務嗎？

第一個問題是詢問學員是否對自己的工作有著全盤的瞭解，第二個問題則想知道他們是否瞭解除了自己以外，公司裡的其他人員對於自己的支援活動是甚麼。後來很多年之後，我發現不只是這家保險公司的業務人員只瞭解自己的工作是業績開發，太多公司的業務人員都有相似的看法。

最後，我請他們想一想，如果哪一天他們到某個百貨公司或大型賣場去消費，發現了這家公司到處都是狹窄的走道、堵滿貨品的安全門、竊案頻頻的停車場、品質堪憂的消防與安全管理時，他們會不會感到不安？會不會覺得企業對消費者尊嚴的漠視？會不會認為自己的權益不被業者所重視？

其實企業在絞盡腦汁、構思如何打響知名度，以吸引消費者上門之餘，能花更多心思在顧客真正需要甚麼的核心問題上，必定可以創造出競爭優勢與顧客對企業的忠誠及真心信任。

體貼顧客的心意，並不是一件很困難的事情，真正的困難，在於做與不做。

第五章　員工滿意的觀點

第一節　員工滿意影響顧客滿意
第二節　為甚麼他們要離職？
第三節　好聽眾計畫與員工滿意
第四節　業務人員的顧客滿意觀
第五節　授權，建立員工價值
第六節　為甚麼還要教服務禮貌：論服務人員禮貌與顧客滿意經營
第七節　笑臉是公司最大的資產
第八節　亞歷山大大帝與併購後員工滿意之省思

第一節　員工滿意影響顧客滿意

員工滿不滿意，對公司的影響多大呢？可以先從產業別來分析。服務業需要大量的人力來提供服務，這些面對顧客的員工表現好壞，將直接影響顧客的滿意；製造業即使已經自動化生產，還是需要線上監控與操作員，生產入庫成為存貨之前，還需要品管檢人員把關，出貨調度都要人來運作。員工不滿意，造成服務業無法提供良好服務，製造業有瑕疵的產品流入市面，都會造成顧客不滿、抱怨、甚至引發訴訟糾紛，所以員工滿意非常重要。

在「顧客滿意經營」中，已經將員工定位為「內部顧客」，既然外部顧客是企業必須滿足的對象，內部顧客當然也需要，何況這些內部顧客的滿意與不滿意，還會影響到外部顧客，管理者豈可不慎？

顧客和員工之間宣傳企業的事蹟，有著微妙的關係。顧客宣揚公司的優良事蹟（正面口碑），比較容易被其他人接受，因為顧客與企業並沒有任何利害關係，顧客看到的也都是那些其他人可能面對的事情，這是一種顧客彼此存在的同理心現象。可是員工宣

揚公司的缺點（負面口碑），比顧客更容易被人信任和接受，因為員工看到的都是公司實際運作的內部情況，擁有大量的內部消息來源與情報。

所以，企業擅長運用顧客的真人實證做為廣告訴求，例如群亨集團的瘦身廣告、和信電訊的高爾夫球場廣告、可口可樂的環遊世界贈獎廣告、聯合利華的多芬乳霜系列產品都是。可是，企業往往忽略員工散播負面口碑的效應，不滿意的員工一旦離職，可能到競爭者公司任職，也可能在外面傳揚公司內部的負面故事，對公司的殺傷力，與顧客相較毫不遜色。

美國席爾斯（Sears）百貨公司（國外網址：www.sears.com）想瞭解員工工作滿意，將如何影響他們的出勤意願，於是與學術界合作一項研究（Smith, 1977）。

席爾斯與大多數公司一樣規定，除非不可抗力之因素，曠職必須受到處分。研究在紐約與芝加哥兩地的分公司同時進行，當天，芝加哥受到颶風侵襲，紐約則天氣晴朗，颶風就是一種不可抗力的因素，員工若請假不上班，也不會遭到懲罰。

研究結果發現，紐約分公司並未發現員工滿意與出席情況有所差別，芝加哥分公司發現高度工作滿意的員工，大風大雨下到職的情況，遠比起那些工作不滿意的員工還高。

人才乃企業之根本，管理者不僅要留下優秀的員工，還要讓員工天天願意上班、樂在工作，一九九〇年代末期每年美國因員工曠職造成的損失，超過四百億美元，可見影響之大。員工該上班卻缺席，公司的正常運作必定受到影響，延宕工作進度與流程順暢，許多決策也因而拖延，所以當管理者發現員工的工作滿意不高時，第一個要注意的是即將出現的曠職問題，一般而言，都認定曠職不利於公司。

另一個要注意的問題，就是離職的問題。一個員工的離職，象徵公司必須增加招募、甄選、教育訓練的時間與成本（假如這個職位或工作的確需要增補人手），也會在一段時間裡降低組織運作的效率，因為新進人員的低效率，必須有人耗費時間教導，這些都是額外支出的成本。適應不良的人離去就罷了，換個人也許更適合公司，若是優秀的員工離職，肯定不利於組織。總而言之，離職率過高，確實會傷害組織的生產力。

工作滿意與否對企業相當重要，管理人員應該多關心這個問題，因為不滿意的員工比較傾向逃避工作，離職傾向也比較高，而且看待公司與工作的態度比較消極，工作的品質也相對的偏低。國外專家唐尼利（James H. Donnelly）認為，大多數的員工都有心奉獻於某些比數字更大的東西，套用「雙因子理論」分析他這句話，薪水只是保健因子，沒有薪水會導致不滿意，卻不會增加太多滿意，而工作帶來的滿足感、成長、他人

肯定等，卻是工作滿意的激勵因子。

員工都願意付出心力，為了成就感、他人的認同、工作本身、達成職責、個人的進步和成長等付出，這些才是真正導致工作滿意的因素。我發現一個值得管理者注意的問題，在越大的公司裡，越基層的員工面對公司與工作時，越有消極的傾向。這不是薪水、福利不好的問題，而是從他們上班第一天開始，就沒幾個人見過老闆，他們在工作上的問題，沒有人可以處理或回應，很多顧客抱怨、爭吵，他們總是被罵的一方；此外，越高階的管理者越不容易見到面，也沒有人願意坐著聽他們說一些心裡面的話。這些才是造成他們消極的主因，也是亟待管理者解決的障礙，我相信，這些問題解決之後，一定可以再大幅提昇公司的生產力。

當員工對公司的一切都笑不出來時，也甭想他們會對顧客發出內心的微笑。先請各位讀者仔細的想一想，當你是顧客時，哪一次感覺不滿意的服務出現時，該公司的服務人員對工作很滿意，卻對你冷言冷語呢？

一般而言，惡劣的服務通常是在服務人員不滿的情況下所產生的。不論是在薪資還是升遷、發展方面，也許會一時積壓在心裡面，這種不愉快已然成形，再加上家庭或同事互動不愉快，而你又對商品或服務頗有微詞，往往會點燃他心中的不滿，整個情緒發

洩在顧客身上，就像台語「掃到風颱尾」所形容的一樣，不是你引起，卻遭致服務人員情緒化的對待。

同樣的道理，從事生產的員工，如果心中充滿了不滿的情緒，不僅不會賣力工作，更不會專注在品質的改良上，而生產出品質精良的產品。曾有一位不滿意的員工私下透露：「管他的，反正我從來不會買公司生產的食品，我的家人也不會是吃了生病的顧客，而且賠錢也不是我付，誰叫公司不好好對待我呢？」

所以，員工滿意和顧客滿意是息息相關的。當員工滿意的時候，才可能生產或提供讓顧客滿意的產品或服務，並吸引他們成為公司最忠實的顧客。

該是好好注意員工的工作滿意問題的時候了，特別是第一線人員的流動率，因為這些人更需要妥善訓練，懂得一切服務顧客的方法，還有完善的顧客滿意養成訓練，這些都不是一蹴可及的。能降低他們的流動率，不僅可以減少公司的成本，還可以增進顧客的滿意，各位不妨試試看吧！

第二節　他們爲甚麼要離職？

近來許多人找不到工作，失業問題嚴重，可是也有一些老闆對我抱怨，員工並不會因景氣不佳而不離職，特別是第一線人員離職情況依然嚴重，他們都想知道到底為甚麼。我試著從一個顧客滿意經營的研究者的觀察，提出一些自己的看法。

在我研究顧客滿意經營與服務競爭策略的生涯裡，只有在最初的三年，我把讓顧客滿意或不滿意的焦點放在第一線員工，那時候我認為顧客滿意是第一線員工造成的現象，只要第一線員工有熱誠、愛心、耐心等，就可以滿足顧客，獲致顧客滿意。

可是隨著專案的執行與研究的經驗累積日深，我開始領悟到一個道理：「顧客滿意或不滿意絕不是一件單純現象。」就好像品質大師戴明博士所說：「產品的不良與瑕疵，絕對不是單一因素所造成的。」因此他認為，「改善產品的不良率，應該從整體的觀點，至少應該由整個生產線去進行。」

同樣的，顧客滿意的問題也必須從公司整體的觀點出發，絕非服務現場就可以解決的，畢竟所有的員工都知道要有愛心、耐心去對待顧客，可是真正始終如一、都如此待

客的員工又有多少呢？公司又有哪些鼓勵員工提供卓越服務的方法呢？甚至員工是否接受過良好的教育訓練。要上戰場打仗，至少總該教他如何開槍吧！

由顧客滿意的論點而言，顧客只會購買兩種商品：一種是「解決他的問題」，另一個就是「讓他覺得滿意」。員工也有著同樣的需要，只有在公司裡被上面主管或老闆當成『人』的員工，才願意同等對待顧客，也才願意在工作上爭取更進一步的成長。工作上的問題，需要公司或管理者解決，工作上的滿意與否，更需要公司認真面對。不是只有顧客應該被尊重，員工也要獲得公司的尊重。可惜的是，現實往往與期望相反，所以才會形成許多公司第一線人員流動機率特別大的現象。

根據我個人的研究，造成第一線人員流動率大的直接因素，就在於公司或管理者對於下列問題所抱持的態度，以及是不是有任何具體的作法。這些問題的結果，將會影響到工作上的情緒：

第一、公司說「顧客滿意至上」，是不是真的？

第二、公司是不是重視員工，詢問員工有關經營管理上的意見？

第三、管理者是不是心口如一，言行相符？

第四、有沒有告訴員工，要怎麼進行令顧客感到滿意的服務？

簡單的說，了解公司要他們如何服務顧客，會使員工覺得他是公司的一份子，而願意留下來；認為公司重視自己的員工，會對工作充滿信心；獲得主管的全力支持，員工才可能在處理事務時獲得授權，真正的放手做事；這種「以客為尊」的公司，絕對不會讓他的員工有任何不愉快之處，也是重視「員工滿意」的公司。

員工滿意（Employee Satisfaction，簡稱ES）是一件優於顧客滿意（CS）的事情，只有先獲得員工的滿意，才能夠藉著滿意的員工去服務顧客，獲得顧客的滿意。

各種公司內外部的現象，都會影響員工滿意。從最簡單的現象解釋，員工滿意可以分成六項內容，包括工作的權責、工作的環境、組織的人事、工作的條件、公司的環境，以及個體的條件等。從這六個內容中得到的滿意度越高，員工的整體滿意度就越高。

所謂**「工作的權責」**是指有關工作的權力與責任是否劃分清楚、員工是否被授權進行決策、這個工作是否還有學習延伸的機會、同事共同努力的程度等等，以及與工作上相關的各種事項。

「工作的環境」則談到公司的氣氛、主管對員工的態度、同事之間對工作的態度，以及工作權責上的彈性和決策自由等等有關於職位之間互動的關係。

「組織的人事」之要項，包括組織與工作設計的妥當程度、工作評估標準的量化與公平性和客觀性、有沒有接受升遷或者得到更多的教育訓練機會，以及風險分擔合理化的問題等等。

「工作的條件」包含薪資福利結構合理化程度、所得水平是否符合外界一般標準、員工收入與支出之間能否取得平衡，以及能不能得到其他同事的支援等。

「公司的環境」包括是否有建立公司的經營理念、公司成長的有利背景之營造、公司對於社會責任與社會貢獻的態度，與建立員工信念信心的努力程度等。

「個體的條件」則是有關家庭狀況、家庭和工作的倫理成長，以及自身的努力成熟度等等。

如果公司將員工當成顧客，當成自己一樣來照顧，接下來要考慮做甚麼事情才能讓員工滿意。所以提供各種機會增進他們的技能，讓員工參與管理，為員工規劃他們的生涯與發展，就是很重要的方向。這些內容，可以列入教育訓練的內容來推動。

第三節　好聽眾計畫與員工滿意

這些年我發現許多公司知道員工滿意很重要，卻不願觸碰這個問題，因為老闆總是認為員工重視的是金錢，只要薪水高、福利好就沒問題，真的是這樣簡單嗎？

這樣的想法不僅錯誤還不完整。員工滿意的內容先不談，光是獎勵這件事情，就不只有金錢性質的項目，還有很多其他種類存在，這些都是管理者可以好好利用的工具。

其實，有時員工只是希望公司有個主管（或者老闆）願意坐下來聽聽他的想法，這就是一種很好的獎勵或激勵方案，我曾經在某個銀行設計一個「好聽眾計畫」，讓高階管理者在第三週的星期一上午，坐在一個小會議室裡面，等待第一線員工上門來聊天，不僅增加雙方認識，還可以促進和諧。

剛開始時，員工還不願意與高階管理者面對面，因為員工害怕秋後算帳，還要設計成類似天主教會的告解室一樣的形式，雙方不能直接面對面，高階管理者只能在房間隔版的另一端聆聽並且提出建議。

後來高階管理者不以此滿足，希望能與上門的員工面對面互動，經過「內部顧客」

票選之後，採行一種變通的方式，保留原方式也增加當面聊天的方式，在員工一上門時就可以選擇，而高階管理者沒有權力選擇那種當聽眾的方式。

這個計畫相當受到員工歡迎，也提昇了公司內部的氣氛，唯一引起的糾紛，就是有的管理者心胸比較狹隘，即使我在開始之前已經舉辦過說明會，他們日後仍在公事上故意挾怨報復。這是整個計畫美中不足的後遺症，不過也讓我發現，推行這樣的計畫必須先進行管理者的訓練，教導他們該怎樣當一個好的管理者，就是第四節的內容必須先教導之後，才不會出現這種不良的反應。

國內也有些企業發展出類似的方案，例如劍湖山遊樂世界，他們就有獨特的「早茶文化」（注意喔！不是「找碴」，而是「早茶」）。這個方案的實施方法是早上員工上班後，自由決定今天是否要去喝早茶，願意去的、想去的就自動到副總經理或總經理的辦公室去聊天，在完全不強迫的情況下，員工可以自主決定，甚至只是過去喝一杯茶，聽聽同事的心事，完全沒有被刻意約束的限制。

既然是喝茶，那麼誰來泡茶呢？當然是副總經理或總經理來服務大家，他們兩位負責泡茶，讓其他同仁在輕鬆自在的情況下，將心裡的話盡量說出來。兩位高階管理者不會預先設定聊天的主題，完全讓員工自由發揮。當然，他們兩位也會準備一些小茶點，

或者由員工帶他認為值得分享的零嘴來「早茶」。

劍湖山遊樂世界的游國謙總經理與蕭伯勳副總經理謙稱，他們兩位只管一件事情，就是員工的情緒。這種「早茶文化」就是一種員工情緒調理的方式，讓員工從辦公室離開之後，可以面帶笑容的服務顧客，不僅高階主管帶頭服務大家，做個良好的示範，員工也可以在這種氣氛下，拉近與各單位同仁、各階層主管的距離。

我非常欣賞他們這種做法，事實上溝通是需要管道的，許多員工在工作上出現的不當行為，其實也只是反映了心理面的問題，一個人心生病了，才會出現生病的舉措。服務表現的好與壞，受到員工個體因素與公司組織系統因素的影響之外，還有管理者的激勵與領導作為，更是直接影響員工是否保有高昂工作士氣的關鍵。

不論是「好聽眾計畫」或者「早茶文化」，目的都在讓員工與管理者之間的溝通方式轉變一下，本來說話的人，變成聽話的人，成為增加雙方了解的機制。

我常常發現，許多員工上班的心情不好，除了「薪情」在不景氣之下受到影響外，另外也是因為他們發現在公司越高階的管理者心中，自己越沒有份量，在這種情緒之下，又怎能讓外部顧客滿意呢？

各位讀者您不妨也試試「好聽眾計畫」或者「早茶文化」，學習其中的精神，創造出貴公司獨特的溝通方式吧！

第四節　業務人員的顧客滿意觀

當探討到業務人員的能力時，除了業績開發能力之外，還有沒有其他甚麼需要培養的能力呢？我訓練過許多公司的業務人員，包括壽險業、傳銷業、汽車業、工具機業、鋼鐵業等，有的業務人員要面對最終使用者，有的面對企業顧客，其實在我的訓練內容中，業績開發能力、催收帳款能力都還不是最重要的，我把顧客滿意的觀念與能力放在第一位。

我相信以下的幾個問題，業務主管都心知肚明：

1. 快樂的工作場所，有助於員工工作氣氛的增進，也可提升顧客滿意。
2. 人員流動率低，可留住好人才，並可吸引人才，這樣的現象對公司和自己都有利。
3. 把煩惱的事留給公司，第一線人員（特別是業務人員）才能全心開發新顧客和服務舊顧客。
4. 讓顧客滿意對個人與公司都蒙受利益。

所以業務人員能否具備正確的顧客滿意觀，便成為很重要的事情。然而組成業務人員顧客滿意觀的來源有三，包括了他自己能否在內心中感到滿意，並且願意提供顧客喜愛的服務，還有業務主管怎麼帶領業務人員面對每天的挑戰。員工的內心對公司滿意的問題，我在這本書的其他文章提過，剩下兩個比較棘手的問題。

首先是讓業務人員願意出現顧客滿意的行為，我經常讓業務人員說出他當顧客的經驗中，遇到最惡劣的服務是甚麼，最好的服務又是甚麼；接著讓他們試著以小組的方式將這種過程演練出來，然後彼此相互討論；最後，要解決員工對公司的滿意問題，請他們在紙上畫出在公司內的感受，想起到公司上班，第一個浮現出來的印象或畫面是甚麼。藉由這樣的過程，逐步讓業務人員的心理，認同顧客滿意的道理，甚至讓他們願意去付諸行動。

業務人員和一般人都一樣，不希望遇到只想成交的銷售人員，當然也不樂意看到愛理不理的態度，而他們與一般人一樣希望遇到關心他們、願意專門為他解決問題的那種服務人員。所以，讓他們將心比心，是一種容易讓業務人員接受的方式。

好的業務主管是善於溝通的，正式的內部連絡管道應該是開放式的形式，隨時都可以進行溝通，主管扮演著類似輔導員或教練的角色，而非權威式的、命令式的表現，這

樣才容易深入業務人員的內心，快速了解員工所遭遇的問題或不滿，有句俗話說：「帶人要帶心」，只要能和部屬交心，許多問題都可以預防發生。而交心的第一步，就需要業務主管自己先敞開心胸。

接著業務主管的身教也很重要，只有言教，聽久了，部屬都會當成馬耳東風，只有管理者自己以身作則，帶頭開始改變，並且在部屬遇到困難時全力支援，這樣才能使員工了解公司真的要改變。曾經有一位傢俱業的業務經理告訴我，他很少說教，通常都告訴業務人員：「看我怎麼做，你就怎麼做。」管理者做得好，部屬也會有好表現，這就是身教的影響力。

當然，公司必須在開始招募業務人員時，就必須把握一個大原則，就是「我們只要最好的員工」，尤其在顧客滿意的標準上，更是不能打馬虎眼，從招募開始就找到正確的員工，日後會減少許多教育訓練上的困擾，當然一個性格與工作、公司都能搭配良好的業務人員，他的工作績效表現自然也不會差。

許多實例告訴我們，在企業面臨危機時，把員工放在第一位的企業比較容易渡過難關，因為員工的向心力比較強，尤其是業務人員，他們是直接創造公司營運績效的第一線戰士，如果他們的向心力不夠，在組織面對危難時，自然不願患難與共。

最後還有一個常被問的問題，就是「為甚麼有些主管會使員工產生恐懼？」其實道理也不難，人與人之間若是缺乏溝通，自然缺乏瞭解，業務主管比其他功能或部門主管更需要和每一個第一線人員接觸，有時還要讓業務人員對於他們的工作安排與規則制訂有參與感，這樣自然可以拆除誤解的藩籬。

我自己就是業務人員，也認為每個人都是，至少是自己（假如自己是一種產品）的業務人員，找工作也是一種業務開發，當企管顧問也在推銷觀念，我怎麼訓練自己，就怎麼訓練別的業務人員和主管，因為業務能力是在社會生存不可或缺的要素，而具有顧客滿意觀的業務人員，更是商場上的搶手人才！

第五節　授權，建立員工價值

財星雜誌（Fortune）在一九九八年一月份，公佈一項員工態度與報酬率的研究，從一九九二到一九九七年這五年觀察，讓員工樂在工作的公司，股東報酬率高大約十個百分點，若是從一九八七到一九九七這十年觀察，則也高出八個百分點左右。這項研究結果顯示，員工滿意確實會影響企業的經營績效，因為滿意的員工會將他的滿意表現在工作上，不僅感染別的內部顧客（同事），面對外部顧客的時候，更能展現他的自信與熱誠，提供高品質的服務給顧客。因此追求顧客滿意的企業，必須先讓自己的員工對公司感到滿意。

這種主張落實最徹底的就是自一八九二年成立迄今的羅森布魯斯旅遊公司（Rosenbluth International Company）。該公司總裁海爾•羅森布魯斯（Hal F. Rosenbluth）表示，該公司的經營哲學，包括如何讓員工在工作場合感到愉快、建立共享的願景、找到正確的人員提供服務、持續不斷的教育訓練，以及創造獨特的企業文化等等，就是他們成功的方法。他認為森布魯斯旅遊公司成功不是因為他一個人的努力，而是所有員工

的奮鬥所創造出來的成果，而且他很謙虛的認為，不是羅森布魯斯旅遊公司對員工特別好，而是其他公司都未能善待員工。

直哉斯言！提供服務給顧客的人是公司的員工，如果員工都不滿意，又怎能期望員工的服務會讓顧客感到滿意呢？曾經有一位任職於金融業的資深中階主管，很感嘆的對我形容他任職的公司是：「一個連員工都對自己公司笑不出來的企業。」試想，這樣的公司能夠讓顧客滿意嗎？這種不滿意員工的服務表現，能夠吸引新顧客上門以及維繫舊顧客嗎？

因此員工滿意應該優先於顧客滿意，而且要獲得滿意的員工，必須先建立「員工價值」（employee value）才能辦到。建立員工價值的方法很多，透過組織內正式與非正式的職權關係進行授權，就是一個很好的方法。

「授權」這個字眼，英文原字應該是delegation，在一九五〇年代就已經廣泛出現在管理理論中，到了一九八〇年代後期，有另一個新字取代了delegation在「授權」的意義，這個字就是empowerment，但是根據許多研究文獻與實行經驗，我認為empowerment的含意加上了「啟發」的意義，應該比delegation更廣泛，因為部屬根據資訊進行合於情境的決策，其中除了管理者賦予部屬這些權力之外（授權），部屬還需要靠自己的判

斷，不論被授權的範圍有多大，都要自己決定未來應該怎麼做，這就含有「啟發」的意味存在。

「授權」有幾個要注意的事項，首先是授權的機會，管理者的態度，願不願意授權部屬，將影響是否有授權的機會。很多公司不鼓勵這種文化，管理者就不願意進行，也擔心大權旁落，地位將會不保。

其次是部屬的能力與意願，部屬自身的條件，能不能承擔被授權這件事情，也會影響管理者授權的意願。

第三就是授權的範圍有多大，這個範圍就是授權的限制，有的公司以條列方式規定哪些事情是第一線人員可以做的、哪些是經理級人員可以做的，另外還有一些公司從金額方面去規範授權範圍，以迪士尼樂園為例，不論是第一線人員或管理人員，園區內每個工作人員都有兩千美金的授權範圍，去妥善解決顧客的各種抱怨，可是很多公司卻需要層層上報，由主管決定如何處理，第一線人員沒有權力解決顧客抱怨。另外出差經費的管理也是常用金額限制的一種項目，不同階層的人員在出差經費上有不同金額的補助，包括住宿、交通與餐飲等。一般而言層級越高的人，可以動用的金額就越多。

第四就是被授權的對象，是個人還是團體，不同種類的對象，都有不同的績效考核

方式和標準，如果是以部門形式進行授權，績效考核就必須以部門為準。

第五就是授權的方式，部屬只有提供意見的權力，或者可以參與決策討論，還是部屬可以自主決定決策的內容，都會對授權是否成功產生影響，很多成功的例子都顯示，授權不能一概論之，不可依照情境的條件，都採用同樣的方式，它必須是權變的現象，依照不同的情境（或者事件的重要性），採用不同的授權方式。

對部屬進行授權這件事情對於管理者來說，有三個重要的意義，第一個意義就是管理者必須提供許多資訊給部屬，這些資訊是有助於部屬在判斷時的參考，所以資訊必須具有思考價值與決策價值。第二個意義就是對於部屬的貢獻要回應，不論部屬的意見或決策再怎麼不合管理者的標準，都必須給予正面的、積極的回應，如此方能鼓勵部屬多承擔責任，也可以訓練他們提昇自己的決策品質。第三個意義就是管理者扮演的是教練的角色，教練雖然不是球員，不需要下場打球，教練也不是裁判，無須裁決任何的行為，可是教練必須要提更各種的意見與指導，畢竟授權是讓部屬去決定自己的行為，若是管理者凡事都要經過他的決定才能進行，又怎麼稱為授權呢？畢竟教練不能也不應該代替球員去比賽。

授權這件事情對於部屬也有三個意義，第一個意義就是參與，部屬不只有參與資訊

的收集或提供，也參與討論的過程，更參與決策，而且在參與的過程中，不僅可以瞭解管理者在做甚麼，消除不同層級的歧見，還可以多方面的學習與成長。第二個意義就是責任，不論被授權的範圍有多大，被授權的部屬都要學習承擔更多的責任，學習未來擔任更高職位的知識、能力與技術。第三個意義就是信任，信任公司的目標、信任工作伙伴的能力，自己也具備足夠的條件，足以成為別人信任的對象，而且也具有榮譽感，積極主動完成任務，並確保工作成果的品質。

因此，對部屬進行授權的這種管理方式，管理者必須拿捏得當其中的分寸，只要掌握授權的過程，從管理者提供需要部屬決策的要求與範圍開始，讓部屬提供個人意見，雙方共同討論、充分交換彼此的意見，接著讓部屬參與決策制訂，甚至允許部屬根據自己對情境的瞭解訂定決策內容，管理者從旁協助引導，這樣的授權必定是可以成功的。

上述過程也與授權的方式有關。授權的方式有三種，包括部屬只能提供資訊（資訊授權）、部屬可以參與決策討論（討論授權）、部屬能夠自行判斷進行決策（充分授權）。我的看法是傾向至少讓部屬參與討論與他們工作切身相關的事項，能不能做到「充分授權」，就必須參考上述授權對管理者與部屬的意義，才能進行適當的授權，也就是說，當部屬不適合或還不夠成熟到可以自己決定的地步，管理者就不應該勉強授權，

以確保公司的運作順暢。

評估授權是否成功，有一個很簡單的辦法，就是比較授權前後的決策品質以及執行的結果。如果是成功的授權，授權後的結果應該比沒有授權或授權前更好，假如授權後的結果是不好的，還不如不要授權，沿用舊有的方法可能更有助於生產力。

評估的方式也可以從生產力的效能與效率兩個觀點解釋。如果授權後能夠達到預定的結果，代表授權這件事情的效能已經出現；如果這個結果又是以最小的成本（我的意思是比沒有授權的成本更小），那麼這個授權的結果也符合效率的要求。成本的觀點可以從時間（我認為時間一向是管理上的重大成本）、人力、財力、物力等觀點判斷，成功的條件應該是授權後的結果要比沒有授權或授權之前等舊方法，在時間上更有效率（反應速度更快）、人力資源得以提昇價值（部屬學到經驗與獲得成長）、花費經費可以更少（錯誤與浪費的減少）、資財物料得到節約（同樣的物料生產出更多的產品，或者生產相同數量的產品可以用更少的原料）。

因為授權是允許部屬做一些更高階級的事情，不論在執行上或決策上都一樣，所以台灣很多公司沒有推動過授權，就算曾經推動，也只是在限制上的放寬，原因與受到公司文化是否允許、管理者和部屬之間的關係與態度等有關。我仍然建議本地的企業，當

顧客的要求越來越多、標準越來越高的時候，不妨嘗試進行授權，先從限制的放寬開始做起，也同時建立讓員工表達意見的機制，例如設置改善意見箱、訂定獎勵改善方案，就像在顧客服務系統中設置『員工提案改善獎勵辦法』，鼓勵員工發揮創意，以正式的方式給予獎勵，並且列入績效考核成果。管理者也必須在言語或行動上，多鼓勵部屬表達自己的意見，共同分享彼此的想法。

不管企業採用正式的方式進行授權，或非正式的方式去鼓勵分享資訊，最後仍然必須回歸到正式的職權體制之內，在「破」之後還要「立」才能讓一切的變革回歸常態。運用獎勵系統（rewards system）影響組織成員的行為，使每個人都能在觀念上與行為上建立勇於承擔責任的認知，再將這些條件納入招募人才的遴選標準之中，以便確定在招募新人時，就可以找到適當的人才，這樣才能夠讓授權真正落實在建立員工價值、創造員工滿意、擁有忠誠的員工，顧客也才能接受到最好的產品與服務。

第六節　爲甚麼還要教服務禮貌：論服務人員與顧客滿意經營

最近有機會參與討論谷關商圈再造的會議，承包整個計畫的顧問中心，對於為甚麼要安排「顧客滿意經營」系列課程，一直有很多的意見。

他們的反對意見很多，主要有三個問題：

1. 為甚麼不教導服務禮貌？我的疑問是：「為甚麼還要教服務禮貌？」難道這些員工不知道面對顧客需要有禮貌嗎？如果他們不知道，為甚麼要聘請這種員工呢？服務業的管理者竟然不知道服務人員必須懂得禮貌，更是匪夷所思。或者，都已經任職許久，為甚麼還不懂「服務需要禮貌」？禮貌當然還要教導，但似乎不應成為單獨一門課，台灣經濟發展這麼多年，基本的國民禮儀應該是人人皆知，應該整合禮貌與其他作業流程、服務系統等內容一併介紹，才能收其全效。

2. 公司導入顧客滿意經營（尤其是觀光休閒業），為甚麼要上一些有關組織文化、管理者能力、員工滿意、服務競爭優勢等主題的課程呢？不是只要要求第一線人

員提供良好服務就好了嗎？這是基本道理，員工滿意必然影響顧客滿意，而影響員工服務表現的因素，除了員工滿意，還有其他個體因素、管理者領導激勵等團體因素，以及組織結構、制度、文化等策略性的團體因素。導入顧客滿意的正途，當然在第一線人員訓練之後，要加上這些主題。

3. 為甚麼要從顧客滿意或顧客需求調查開始？我認為既然要推動顧客滿意經營和顧客關係管理，核心必然是顧客，如果不瞭解顧客的期望，又怎能知道他們對現在的作法滿不滿意？如果不瞭解顧客的需求、未被滿足需求，怎能夠贏得顧客滿意、進而擁有忠誠顧客？除了高階管理者的願景與承諾，顧客意見調查是整個顧客滿意經營導入的最基本步驟，當然要執行這樣的過程。

對於這三個問題我有許多感慨，一方面是該單位算是台灣最早、最有規模引進美日顧客滿意經營技術的單位，也曾出版系列書籍，竟然連如此基本的觀念都不清楚；另一方面是外行領導內行，跨單位合作竟如此之困難。最後，員工有沒有禮貌的問題，不是他們不知道，而是他們願不願意的問題，這就是本文要解釋的重點。

其實，禮貌這種問題和其他導入顧客滿意經營的問題都有個共同的核心，就是該如何做才能改變人的心理與行為。

想要一個人做某件特定的事情，要具備幾個條件。首先，這個人必須知道該做這件事；其次，這個人有做這件事情的意願；接著，這個人要知道這件事情有哪些內容或項目必須做；最後，這個人需要採取做這件事情的行動。

以員工接待顧客的服務禮貌為例，想要員工提供有禮貌的服務，員工必須知道服務與禮貌是一體的，沒有禮貌的服務不算是服務。然後，他們有意願提供有禮貌的服務，而且他們必須知道所謂「服務的禮貌」，需要具備哪些內容以及標準等，當然他們必須真正採取行動，當員工面對顧客時，能夠展現有禮貌服務的那一面。

員工能不能提供有禮貌服務的問題，看起來簡單，仔細分析卻又不容易。前一段談論的四個特性，其實受到員工個體因素、管理者的作為等團體因素、公司組織系統因素三項影響，若合併一起分析，則出現一個4×3的矩陣：

（個體因素、團體因素、組織系統因素）×（知道、意願、內容、行動）

這個矩陣裡面有12格，還可以採用管理的功能再次細分，加上規劃、組織、領導、控制等管理功能四程序，或者戴明品質循環的PDCA（規劃、行動、檢討、改善），當然融入六標準差程序的五步驟「DMAIC」：定義、測量、分析、改進、控制等，也是一種可採用的方式。假如採用管理四功能，將再出現4×3×4的第一階展開矩陣：

影響原因 行為模式	員工個體因素	團體因素	組織系統因素
知道要做某件事			
有做某件事的意願			
知道哪些內容與項目			
採取做某件事的行動			

（個體因素、團體因素、組織系統因素）×（知道、意願、內容、行動）×（規劃、組織、領導、控制）

這種第一階四十八格的展開之後，還可以進一步採用我設計流程時，慣用的管理內容：甚麼人、在甚麼地方、用甚麼工具、如何去做、完成甚麼事、甚麼時間等六基本項目。這樣還會出現4×3×4×6的第二階展開矩陣，共計有二八八題有待處理的項目：

（個體因素、團體因素、組織系統因素）×（知道、意願、內容、行動）×（規劃、組織、領導、控制）×（甚麼人、在甚麼地方、用甚麼工具、如何去做、完成甚麼事、甚麼時間）

以「有提供服務禮貌的意願」為例，經過第二階展開之後，出現如下的問題：想讓員工「有意願提供服務禮貌的意願」，在「員工個體因素」中，「規劃」功能的動作，必須考慮「甚麼人」來完成這個動作。

上述例題引號中的文字，就是各組構面的項目，總共有二八八題需要規劃人員去記錄。填寫完成就是規劃動作結束，接下來開始落實在公司的教育訓練，以及相關制度的修訂，這樣才能解決服務人員禮貌的問題。

換言之，服務人員有沒有禮貌，不是三言兩語的課程可以教導，需要完整的規劃，以及後續的教育和制度修訂。光是上課，效果不佳，而且經過詳細的規劃過程，也才能知道哪些地方需要調整、哪些制度需要修改。

教有教的道理，教甚麼事情，才是重點！

第七節　笑臉是公司最大的資產

我經常到各公司去演講，無意之中發現一個頗為有趣的現象，就是當一進公司大門後，我很少看到站起身來且又笑臉迎人的總機小姐或接待人員。就算不站起來，笑一笑總可以吧？尤其在當前景氣低迷之際，多一點笑臉，大家心情也會多開心一些。

我不明白他們不笑的原因，不過我知道絕大多數的顧客，都不喜歡看到晚娘面孔的接待人員。

如果只是行政上的總機或接待員就算了，有些賣場的營業人員居然臉上也沒有笑容，這教顧客如何願意買該公司的商品呢？假如到餐廳吃飯看到撲克臉孔的服務人員，請問大家還吃得下嗎？這不禁讓我想起一則新聞。

我記得二〇〇一年八月曾經在中廣新聞網聽到一則報導，就是英國有一項調查發現，公司最大的資產是員工的笑臉。

這項調查是由英國郵局所主持的，調查結果顯示，大家看人最先注意到的是對方臉部表情，臉上的線條是否柔和親切，是構成第一眼印象的重要內容。

臉上帶著笑容的人會讓人覺得友善。這項調查還顯示一項事實，就是有一半的人會先看對方的臉，注意對方身材的只有百分之十五，至於注意別人穿著、打扮的則只佔百分之十。

然後接受訪問的人裡，有百分之三十三說他們最希望看到面帶笑容的店員，而最不常笑、讓人看了最不舒服的是火車站的站務員，郵局的員工也名列前茅。所以，英國郵局正發起全面性的微笑運動，希望能改善顧客對郵局員工的印象。

為甚麼顧客會希望看到帶著笑容的服務人員呢?我記得看過另外一則報導，曾有一名研究人員說，看到別人的笑臉，我們的頭腦會命令自己的微笑肌回應。而且微笑也會製造出天然的止痛劑（也就是腦內嗎啡），甚而經常笑臉迎人的人多半事業也比較有成就，人際關係也比較好。

所以英國郵局認為，員工的笑臉是公司最大的資產，他們也極力向員工推銷這樣的觀念，並且設定各種方案，鼓勵員工多對身旁的人微笑，不只是顧客，還包括同事在內。

我經常對企業界的人士說，像微笑這種問題，可以一開始採用嚴格規定，要求每個人都要做到，當然，越高階的主管越該以身作則，自己帶頭先對大家笑。而後這樣的行

為漸漸成為習慣之後，就算不規定，每個人都一樣會面帶笑容，這就是組織文化的影響。所以，還是一個老問題，要讓員工對顧客笑得出來，先得讓他們對公司笑得出來。

國內也有類似的情況。燦坤公司（TK3C）要求員工的基本態度之一，就是「員工是TK3C最大的資源，每一位員工都代表著TK3C的形象，隨時隨地保持整潔的儀容和親切的笑容，提供消費者最好的服務。」此外，他們還強調在人的方面，必須「微笑說你好，專業有夠力」。

讓員工有笑容，可說是一件不容易的事情，在嚴格執行之外，還需要高階管理者帶頭去做，難怪嚴長壽先生常常到第一線去歡迎顧客，以自己謙卑的態度與笑容，讓員工感到高階管理者的身教。

而且我相信，笑容本身是無價的，這與消費地點的格調高低無關，在日本有很多外觀看起來頗為陳舊的小酒吧，生意都很好，而且常常是子承父業、代代相傳，其中一個成功的理由，就是親切的笑容，以及對每一個上門顧客的熱切招呼。當然，記住顧客的大小瑣事，有更多話題可以聊，很自然就拉近雙方的距離，也讓顧客產生溫暖和信任之感。

所以，笑容是公司最大資產，留住懂得親切微笑的員工，則是管理者無可推卸的責任！

第八節　亞歷山大大帝與併購後員工滿意之省思

最近在一場演講中，有幾位經理人不約而同的想問我，當企業發生併購事件之後，被併購公司的員工如何維持其工作滿意？

這個問題不禁讓我想起希臘時代的亞歷山大大帝。為甚麼呢？他替希臘開創一個橫跨歐、亞、非三洲的大帝國，而且帝國由小變大的過程，甚至併入其他國家之後的運作經過，其實正可以作為當今實施併購的企業的參考。

在孟德斯鳩著作「論法的精神」第二卷第十章裡，很清楚的描繪亞歷山大大帝是如何調和征服國（希臘或馬其頓）與被征服國家（波斯或埃及等）。

亞歷山大大帝允許被征服的人民保留他們的風俗，包括他們的民事法規，甚至有時連原有的國王和總督都不變動，他任用馬其頓人帶領軍隊，而以本地人擔任行政首長，寧願冒著偶而個人會發生叛變的風險，也不要讓被征服地區人民起義反抗。

他尊重各民族的傳統和一切榮耀的紀念物品，而且予以修繕回復原狀，例如波斯人

曾經毀滅了埃及人的神殿，他就將神殿重建起來，而且允許公開供奉祭祀。

他征服各國的目的，彷彿只是要成為每個國家的特殊君王，成為每個城市的第一位公民而已。他併入各國是為了保全一切，與後來羅馬人征服一切是為了毀滅一切不同。不論他經過哪一個國家，首先在腦海中出現的，總是應該做哪些事情可以增進這些國家的繁榮與強盛。

他並非一味追求開拓疆土，而是先集中精力鞏固和整頓新征服的地區，他並不要讓被征服者成為奴隸，他反對這樣的作法，他希望把不同的民族聯合起來，消除征服者與被征服者的民族藩籬。例如他在波斯採用波斯當地的風俗，以免波斯人的反彈。

他對自己的開支極為簡約，對公共的支出卻放得很寬，私人花費上斤斤計較，讓被征服地區與他的跟隨者都能致富時，他非常的大方與分享。

所以當他死時，所有被征服的地區都為他哀悼，各被征服國的王室也為他落淚，這是一位成功的典範，至少我在歷史上還沒有看到這麼成功，而且沒有屠殺與欺壓的範例。

其實從上面的敘述，我們可以發現不止是併購者如何管理被併購者的態度，甚至一個身居高位的領導者，他應該如何先公後私、如何率領眾人達成目的的方式。

許多併購案件常常造成新舊同事之間的衝突，還有併購公司管理被併購者不易的現象，因為併購者經常以勝利者自居，認為自己高高在上。被併購者則以失敗者自憐，自認總在新公司裡抬不起頭。

當然企業會發生併購必定有其必要性，而且在取得規模經濟的同時，降低支出與減少開支也是一定會從事的方向，往往在高階管理者的心中，第一個想到的方法就是裁員，尤其是裁員被併購公司的員工。這時，必然招致各種反彈，包括工會的抗爭、員工消極的怠工等等，對於雙方的短中長期發展都有極為不利的影響。

被併購的公司有他們原來的組織文化，員工也有固定的運作模式，併購的公司是否能夠多一些尊重，也就是多一些與被併購公司員工的溝通。

領導者不應該讓被併購的員工感到沮喪，也不應該讓併購公司的員工驕傲，最好的辦法就是由自己帶頭做起，多關心被併購公司員工的工作情緒，擬定相關制度以安定人心（或者也可以說是收買人心），控制自己的行為，以便讓自己原來的部屬都能效法自己，一起投入在調和雙方的努力上。

併購者與被併購者之間的關係非常微妙，雙方員工的關係也是一樣，如果不能夠妥善處理，隨時都可能造成不良的後果。在併購盛行的今日，領導者不妨參考亞歷山大大

帝的作法，才不至於在龐大的企業帝國背後，隱藏著無數的分裂危機。

第十八章 服務系統的觀點

第一節 系統化服務與競爭優勢
第二節 顧客滿意經營
第三節 整合型顧客服務
第四節 甚麼是顧客服務系統
第五節 再論甚麼是顧客服務系統
第六節 服務系統管理之理論與實施：策略性系統觀點
第七節 速度成功與顧客滿意
第八節 顧客滿意工程

第一節　系統化服務與競爭優勢

很多讀者朋友問我，既然觀念與理論上服務可以建立競爭優勢，那麼該怎麼從實際上去達成呢？除了在顧客心裡面形成一種親善的印象，讓顧客願意和企業保持良好關係，還有甚麼方式可以創造服務的競爭優勢？這個問題的答案，可以從競爭優勢的來源分析。

根據Day與Wensley的研究（1988），他們認為競爭優勢的來源，是廠商使用更佳的技術（skills）與資源（resources）所創造出來，相對於競爭者而言，創造並提供顧客更喜好的價值（value），以及擁有較低的成本（cost），也是市場定位（positioning）上另一種相對競爭優勢，藉由這種以價值為基礎（value-based）的投入，就會創造出顧客滿意（customer satisfaction），並且進而擁有忠誠的顧客（customer loyalty），當然對公司的市場佔有率（market share）與獲利能力（profitability）會有正面的影響，其實技術、資源、顧客價值、低成本就是維持競爭優勢的關鍵成功因素。

也就是說，從最基本的短期服務現象觀察，服務現場（service encounter）的組成有三項基本因素：顧客、員工、服務現場環境，如果放大到長時期的觀察，至少還要加上企業（包括各階管理者、制度、企業文化等企業內部因素）、競爭者（例如競爭者的管理能力、核心能力等競爭者內部因素），以及經營環境（包括國內外社會經濟政治文化等總體環境因素）等三個項目。

所以，想提供完善的顧客服務，最需要的就是將上述的六個項目予以整合，將組織有限的資源做最妥當的分配，也就是配合服務現象的變動，進行資源的整體規劃。系統的特性是甚麼？好處在哪裡？就是規劃者必須先認清的事情。

根據我個人的看法，系統有五個特性，分別是穩定性、方向性、秩序性、整體性與複雜性。若是以顧客滿意為觀點的應用，「穩定性」就是要經過規劃，有規劃過的內容，才能夠符合顧客的觀點，提供顧客想要的服務；「方向性」就是要有目標，現場有現場目標、改善有改善的目標，有了目標才知道要往哪裡走，才不會偏離「顧客路線」；「秩序性」就是要有順序，有輕重緩急的方法，對於緊急的事情要優先處理，顧客最關切的本來就是必須優先處理的事項；「整體性」就是要有完整的策略以及戰術，大原則的要點以及每個細部的安排都可以妥妥當當，考量每次服務、每位顧客的價值都

是以公司短期與長期整體利益極大化作為考慮；「複雜性」就是企業環境的安排與服務環境的設計，都要合於人性以及顧客意願，不能毫無彈性可言。

如果服務能夠落實系統化的設計，會有甚麼樣的好處呢？系統化的設計有各種輸出以及輸入的機能，並且在每一次的輸出與輸入間，都能夠對於異常現象加以控制；它還有組織結構上的機能，能夠在建立組織架構的同時，將顧客、員工、公司三者的目標結合，成為系統的目標；他還能夠進行改善，可以做自我的調適，具有彈性能應付各種顧客服務的現象與問題；當然還具有回饋的機能，包括員工與顧客的回饋，都有相關作業辦法可以具體回饋在顧客服務之上。

所以，一個顧客服務的系統基礎，有這三個管理上的架構：

第一個架構就是以持續改善的動作為主的行銷架構，並且有可以跨越各功能的評量執行動作，包括顧客滿意調查，員工意見調查、現場服務設計以及現場改善計畫等等的相關內容。

第二個架構就是可以有效整合各單位之間，與顧客關係的管理資訊架構，可將資訊有效傳遞給主要管理者，主要的內容有顧客服務流程控制、顧客資料庫管理系統、產品品質與服務品質管理系統等等。

第三個架構就是以顧客區隔為基礎的組織及管理架構，包含的內容有教育訓練計畫、組織價值建立、顧客資料研究以及企業文化形成等等主要內容。

因此整個顧客服務系統，就在這種已經設定好的經營方針，將「顧客的感受」視為「公司的感受」之下運作，這也是顧客滿意經營的策略面。

就整體來說，經營策略（也可以稱為處理原則）就可以根據這些內容，制定為以下的五項：

一、將「顧客」永遠放在第一位。

二、公司上下必須體認：以顧客的角度，看待公司的每一項動作；以顧客的需要，推行公司的每一件事務。

三、永遠最快速瞭解「顧客需要」。

四、永遠最妥善處理「顧客情緒」。

五、將顧客當成自己；將顧客的事，當做自己的事。

希望大家能夠把這五項內容牢記，不論職位是第一線員工或是主管，若是都能按照這些原則處理顧客的服務，我相信一定可以獲得顧客的歡心。

第二節　顧客滿意經營

在過去評審數百家製造業與服務業的服務表現時，有一些公司把顧客滿意當成一種口號，缺少了實際的行動，他們在各種文件上面記載自己的經營理念或品質政策時，都會標榜顧客滿意（或客戶滿意），然而經過我實際訪查或調查之後，我發現他們對顧客滿意的認識僅止於「一種銷售口號，表示我們公司與顧客站在同一邊」，或者「可以吸引顧客上門購買的標語」，並沒有真正掌握到最正的意義，也少有探究實踐方法的意願。所以我在這系列文章的第二篇，就要介紹甚麼是「顧客滿意經營」。

經營一家公司的重點很多，方法也很多，顧客滿意在很多人的觀念裡，只是一種概念，可是我卻不認為這麼簡單，因為顧客滿意不僅止於一種理念，更可以當成經營公司的方法，不論是服務業或製造業，都需要顧客滿意的經營方法，換句話說，我把顧客滿意當成經營管理一家公司的方法，舉凡經營管理上會遇到的各種事件或狀況，都可以用顧客滿意解決，不管是策略管理、組織設計與管理、研發管理、人力資源管理、生產作業管理、行銷管理、財務管理、管理資訊系統、顧客服務等，都是顧客滿意經營

（customer satisfaction management）必須要涵蓋的內容。

我曾經對顧客滿意下過定義，包括簡單定義：「找出顧客的需要，然後滿足他」，還有複雜定義：「使用最直接深入顧客內心的方法，去找出顧客心裡對於我們的公司、商品及員工的期望，並且以最快、最直接、最符合顧客意願的作法，比競爭者更早去預先滿足顧客的需要。還要透過來自顧客角度的認知評估，不斷的持續改善這個過程，以獲得顧客的信任，使他們成為終生顧客，進而達成共存共榮的目標。」這樣的觀點就已經是顧客滿意經營了，因為這樣經營的公司，是一個以顧客觀點（customer perspectives）思考、規劃、行動的顧客導向公司（customer-driven company），這樣的經營模式當然必須涵蓋公司的各項業務和事務。

顧客滿意不只是在提供服務時需要，其實，在公司創始的經營策略中就必須將顧客滿意的觀點納入，並且落實在各項制度上，形成該公司的組織文化。在最初開始經營的時候，就應該明訂顧客滿意為公司最優先要達成的事項，而公司營運的最終目的，就是要擁有忠誠顧客以達成永續經營，所以滿意的顧客只是中期目標，忠誠的顧客才是真正的終極目標。若是從企業價值鍊觀點分析，如圖1所示，以顧客滿意為經營主軸，從擬定策略的時候，就考慮顧客的期望與需求，經過這樣的規劃，後續的研究發展、品質政

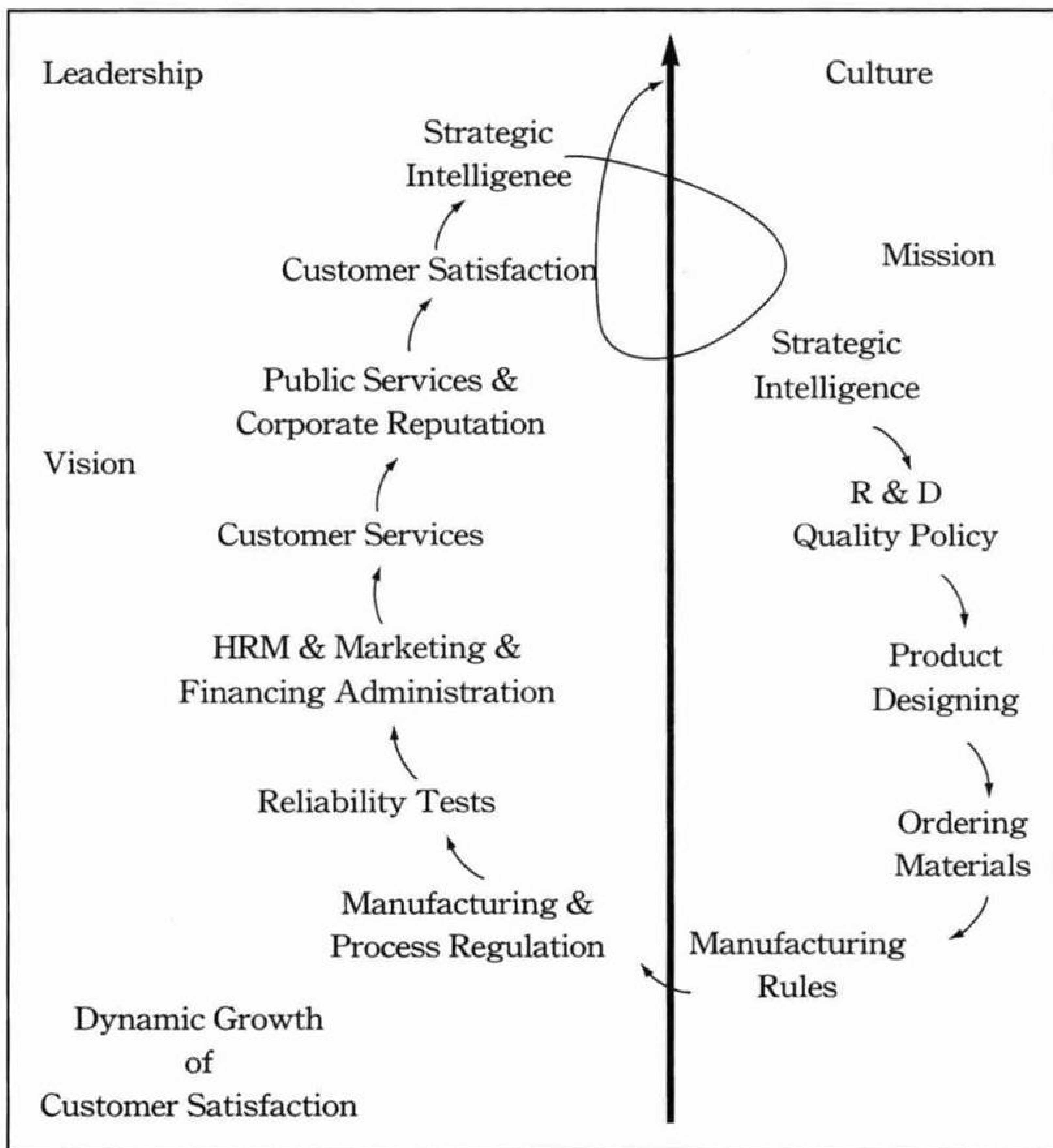


圖1 顧客滿意經營的動態模型

資料來源：Po-Tsang Chen, CUSTOMER SATISFACTION: New Core Competence For The Future, UK: Nottingham, the University of Nottingham: the Unpublished Dissertation of MBA, 1996, p. 25.

策、產品設計、原物料訂購、製程規則訂定、生產作業、品質檢定、人力資源、行銷計畫、財務管理、顧客服務、建立商譽等都才能一一推展下去，顧客滿意才能順利達成，否則只有口頭說說的「顧客至上」，沒有真正落實到管理之中，顧客滿意仍然只停留在文字與標語，無法引導公司邁向新的世紀。

曾經有人問過我：「顧客滿意經營是不是只適用於服務業呢？」其實這是一種劃地自限的觀點，圖一似乎已經解答了這個問題，我還要進一步解釋這個想法。首先，任何的產品都要銷售給顧客，才能將投資在生產上的資源（包括人員、物料、資金、土地、廠房機器等），轉換成企業生存所需的資源，這時候就需要顧客滿意。其次，這裡的「顧客」一詞，也許是法人企業顧客，也許是一般自然人顧客。一般自然人顧客自不待言，法人企業顧客可能是供應鍊中的經銷商，也可能是自購使用的企業，這種企業顧客與一般消費者一樣情況，以供應鍊來說，假如沒有依照產業規格或訂單規格製造，這批貨會被接受嗎?對商譽會不會造成不良的影響呢?第三，我曾提過「價值」的觀點，企業競爭力的來源，在於創造出顧客需要的價值，不管是技術領先或是成本導向，都是為了創造各種金錢或非金錢性質的價值，讓顧客有「物超所值」的購買評價，所以為了讓顧客滿意，從顧客的角度評估並且設計，本來就是提升企業競爭力的好方法，哪還分甚

麼製造業或服務業呢？

也有人問過我：「要讓顧客滿意，就必須不斷投入資源或降價出售去滿足顧客，這樣不是會造成成本上升或獲利下降嗎？」我的看法不同，因為採用顧客滿意經營就是需要將焦點集中在顧客身上，特別是有利可圖的顧客（簡單說是投入小於獲得、投資會產生回收的那些顧客），已經縮小範圍而不是一網打盡，這在擬定經營策略時就要考慮，讀者諸君可以看看美國西南航空、瑞典北歐航空等成功企業的例子，就可明白策略本來就是要先選定特定市場，針對這個市場去提供最需要的產品和服務，當然也呼應了前面所說的顧客滿意經營要從策略就開始。然後根據實際推行的經驗顯示，當顧客和廠商的關係，因為彼此信任而變得很親近的時候，顧客通常不會要求太多和太高，因為他心裡會出現「自己人」的想法，廠商無需再多投入資源，當然也會節省一定成本，而且信任是忠誠顧客的開始，也會向外擴散口碑，達到吸引新顧客上門的效果，又可以節省廣告費用。而且滿意這種狀態也會有經濟學的「邊際效用遞減效果」，拼命投入資源未必有效，很多顧客也不見得眼中只有錢，削價競爭更不是銷售的萬靈丹，一時的促銷也許有效，卻不能作為長期的策略。

過去服務管理的研究，偏向服務行銷方面，我認為這是不夠的。上一次我提過，服

務和產品一樣，都有其前場與後場的分別，前場是提供服務和產品的傳送功能（delivery），後場則是生產服務和產品的作業功能（operation），所以前場稱為「服務傳送系統」（service delivery system），後場稱為「服務作業系統」（service operation system），兩者合併是「服務系統」（service system），也就是我提出的「顧客服務系統」（customer service system），結合這兩者才是完整的服務藍圖（service blueprint）。很多人都以為服務最需要注意的就只有和顧客接觸的部分，其實顧客看不到的地方更重要，因為服務能不能讓顧客感到滿意，如何設計出適當的服務，並在適當的時機、以適當的價格提供給顧客，就是一件大學問，更不用說有關於營業場所的選址與佈置、工作流程、需求預測、各種物料存貨備品的管理、動線設計、等候管理等事項了，我會以專文介紹服務的前後場觀念，以及管理的方法。

第三節　整合型顧客服務

前言

我國的產業經濟變遷，是從最初的農業導向時期、工業導向時期，現在已經進入服務業掛帥的時代。過去我們以較為低廉的成本生產商品，所追求的就是降低成本及增加生產效率，不需要注重企業體質以及行銷規劃，自有其時代背景。而今已經不能再如此，因為根據主計處的估計，我國服務業的比重佔了ＧＮＰ裡61.3%，投入服務業的就業人口，更佔總就業人口比率高達百分之五十以上。

為了因應環境變遷，解決當前的問題，許多的廠商開始著手在行銷規劃下功夫。一般企業所了解的行銷，就是運用各種宣傳、折扣的促銷手法，達到成交的目的，比較不注重顧客的需求是否已經滿足。

過去的競爭方式大都採取大量生產的方式，以較低的生產成本、市場售價來競爭，隨著時代的變動，價格競爭仍具魅力，只不過不復往日風光。隨著經濟的發展、國民所

得的提高、以及商業活動日趨蓬勃，廠商之間的競爭白熱化，顧客手中的金錢亦隨之增加。當顧客心中評價企業的標準越來越高，顧客要的已經不再只有低價格的商品，他們要的是品質好、價格低廉、服務迅速、有效、即時。

此外，以往企業要面對的競爭者多半是國內的公司，加入世界貿易組織（WTO）以後，國內企業面對的競爭者將會是來自全球各地的多國籍企業，很難想像未來的景況，可是我們可以預期將對國內的中小企業造成極大的衝擊。

既然我們身處在這樣的一個社會，如何爭取到較多的顧客，就是各行各業必須努力的課題，「顧客服務」與「顧客滿意」就顯得相當重要。雖然已經逐漸形成企業強調的趨勢，但是始終停留在觀念以及片斷的作法，少有具體化、系統化的顧客服務，以及真正以顧客滿意為企業文化的典範。

因此，吾人需要釐清顧客滿意的觀念，讓每個人都明白自己的顧客要甚麼，以及還要一個系統化的整體方法，讓「顧客滿意」不再只是口號，能夠落實在每天的行動當中，進而形成一種企業文化。

從民國八十一年四月開始，我的工作都與「顧客滿意」有關，我發現談論顧客滿意不可以只有想法，更重要的是付諸行動，而且還要進行全面性的服務，將公司與顧客接

觸的每個點都列入考慮（包括前場傳送或後場操作），才能夠真正獲得顧客滿意，進而贏得顧客心、擁有忠誠的顧客。

整合型顧客服務之架構

整合型顧客服務要有三個項目：1.顧客滿意教育；2.顧客服務系統；3.執行計畫。透過兩個方式建立：1.顧客觀點；2.企業藍圖。

服務的組成

國內外專家學者的論述很多，以筆者的觀察所見，顧客服務的細節有兩種：

第一、提供者為非人員部份。包括公司店面的設計、店內的各種設施，產品的價格、品質、性能、便利性，企業的各種機能、促銷活動、廣告宣傳，環境的清潔、安全、氣氛、照明，公司對市場的反應速度以及贈品等等。

第二、提供者為人員部份。包括第一線人員的教育訓練、禮節、熱誠、可信賴感，公司送貨的速度、安全抵達的能力、事前作業、事後作業、專業技術，營造出來的親切氣氛，設計作業流程的能力與執行作業流程的能力、面對面的感覺、處理問題的能力等等。

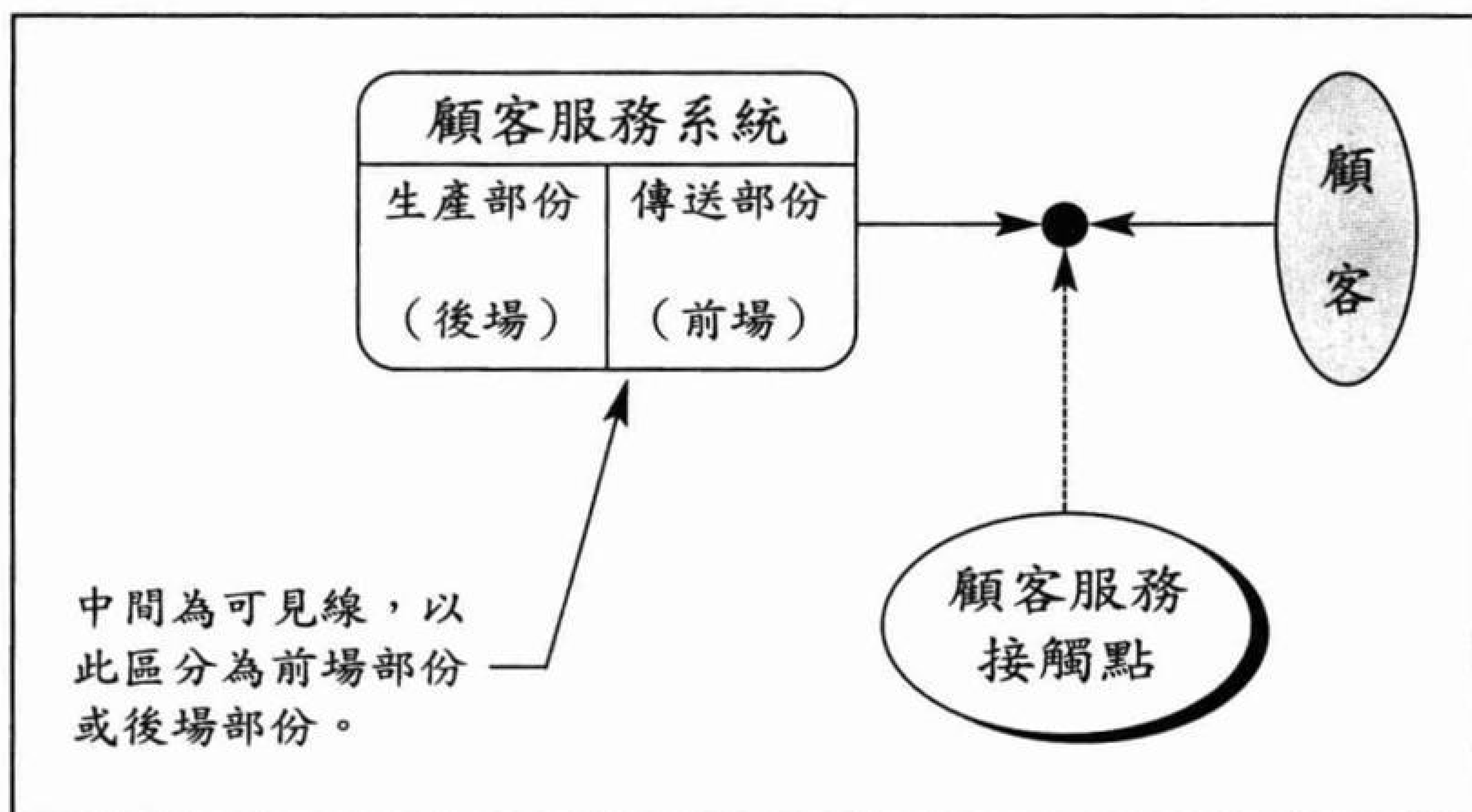


圖1　顧客服務系統與顧客接觸模式

由上所述，顧客服務應該包括前場的傳送（Delivery）與後場的操作（Operation）兩個部份（圖1），並且確認顧客滿意與顧客服務之間的區別，了解「顧客服務只是做完事情，顧客滿意才是針對正確的顧客、在正確的時候、做好正確的事情」，唯有提供全面性、整合性的服務，才能真正滿足顧客，最後還要以顧客觀點作為檢驗標準，不斷進行改善。

了解、認識每位使用者，充分建立起良好的顧客關係，進而成立顧客諮詢小組，邀請顧客提出建言，獎勵服務表現優秀的人才，做到「在正確的時候，運用正確的工具，針對正確的人，做正確的事情」，顧客服務系統的目的，也正是如此，方能真正凸

顯企業的價值在「贏得顧客心」

顧客滿意教育

整合型顧客服務是由全公司的觀念建立開始，發展出一套完整的作法，並且透過不斷的修正，改善整個服務的流程，以達到顧客滿意的目標。所以首重顧客滿意觀念上的培養與教育。

首先，以最基本的「何謂顧客」開始，逐步建立起顧客滿意的整體概念，剖析顧客滿意的構成要素、策略、指標、以及顧客的認知與需求，更強調員工也是顧客，想讓顧客滿意，必需先使自己的員工滿意，同時全面實施教育訓練，以建立整體品質管理與服務意識觀，而領導者（經營者）的態度，是能否貫徹顧客滿意的最重要關鍵。

接著，想在競爭日益激烈的經營環境裡，提昇商品品質，強化服務水準，滿足顧客的需求，就需要整體性的系統方法。可以由三個主要的變數：企業本身、目標顧客、競爭者著手，建立一個解決這三種問題的系統方法。

企業本身的問題

本文將企業本身的問題，定義為企業內部環境所會面對的各種狀況，包含了以下諸項：

1.快速變遷中的市場正嚴苛考驗傳統的企業組織型態。
2.員工自主意識的高漲。
3.員工流動率提高。
4.空缺的工作多於有積極工作意願的待業人數。
5.傳統的員工角色正在轉變中，由以往的被動執行，轉為主動參與。
6.資訊流通的暢通性與競爭力息息相關。
7.團隊作業提供整體服務取代單打獨鬥。
8.新科技（IT）的運用。

目標顧客的問題

本文將目標顧客的問題，定義為目標顧客特質所形成之想法與行動，對企業經營環境所造成之影響，共有以下諸項：

1.顧客在各方面的變動愈來愈大且快速。
2.顧客對於服務的速度與效率要求快速提高。
3.顧客可以選擇的廠商日益增加。
4.人性化的服務受到顧客的青睞。

5. 潛在的顧客不滿遠超過表現出來的顧客抱怨。
6. 消費者保護法與公平交易法的實行，建立良好的消費環境。
7. 顧客的集體意識與行動。
8. 現有顧客容易流失，不易培養忠誠度。

競爭者的問題

本文將競爭者的問題，定義為國內外甚至跨國際之現存或者潛在的競爭者，在策略與行動上採用的各種方案，包括以下諸項：

1. 競爭者在技術上有重大的突破。
2. 競爭者開始使用新的電子管理系統，大幅度縮短進出貨控管所需的時間。
3. 競爭者提昇服務水準，壓縮成長空間。
4. 進口商品的價格優勢及品質受到消費者肯定。
5. 加入國際組織而必須的自由化開放政策。
6. 新的國際競爭對手，如韓國、東南亞、甚至中國大陸。
7. 競爭者不斷的降低成本，但仍提高其商品或服務品質。
8. 國內的競爭者因為經營困難，轉往海外投資或整廠移出。

9.上游供應商出現供貨困難、下游經銷商被競爭者挖走。

10.企業策略聯盟的整合。

規劃之初就應該讓組織內所有成員了解，系統是用來協助他們解決問題，他們才是主角，並且建立屬於員工的顧客滿意觀，進而形成顧客滿意之企業文化。筆者建議可以參考以下兩種對於顧客滿意的定義，來擬定屬於自己的顧客滿意觀：

1.簡單定義為「找出顧客的需要，然後滿足他」。

2.複雜定義為「使用最直接深入顧客內心的方法，去找出顧客心裡對於我們的公司、商品及員工的期望，並且以最快、最直接、最符合顧客意願的作法，比競爭者更早去預先滿足顧客的需要。還要透過來自顧客角度的認知評估，不斷的持續改善這個過程，以獲得顧客的信任，使他們成為終生顧客，進而達成共存共榮的目標。」

過去一些舊的觀念需要改變，例如：業績成長的百分比換成顧客人數成長的百分比，或顧客滿意度的成長百分比；股東盈餘換成顧客盈餘（每一名顧客帶來的盈餘）；市場佔有度換成顧客滿意的市場佔有度，或顧客盈餘的市場佔有度等。這種觀念上的完全轉換，只有全面實施顧客滿意教育才能達成，也才能夠建立一個成功的顧客服務系

統。

顧客服務系統

未來服務業的走向，未必完全是趨向「無人式」服務，因為科技不能取代人類的感情。所以，服務業應該朝向扁平化、倒金字塔的方向，減少中階經理人，進行直接領導，以增進服務流程的快速，使得顧客的滿意度提高，才是可能的方向。換言之，服務業的經營觀將產生以下四項重要變化：

首先是顧客導向興起，顧客的地位有日益高漲的趨勢，即使還有很多顧客依然沈默如昔，習慣以不再光顧為處理準則，但是有越來越多的顧客會主動提出要求或抱怨，以保障和爭取其權益。

其次是由下而上的服務設計，以戰術領導戰略，讓顧客告訴公司，需要甚麼服務；讓第一線員工告訴主管，需要甚麼支援；讓主管告訴總經理，需要充分的授權。

再者是休閒與人性的強化，對內與對外皆是如此。辦公環境增加人性化（如茶水間的設計），壓力來自自己的督促而非主管，假日時公司也有許多活動，如打慢速壘球、乒乓球等。尊重顧客的選擇，為他解決問題與困難，把顧客當成朋友關心與照顧，不滿時感同身受，喜悅時為他高興、一起分享。

最後是市場區隔細分化與提高顧客的參與。對於顧客的資料仔細研判，發展出個性化的服務，協助顧客滿足自己的需要，不僅商品的DIY，公司的管理、顧客的服務、員工的訓練以及商品的進貨選擇，讓顧客參與並且提供意見。

企業經營的環境都會面對三種變數：企業本身、目標顧客、競爭者，期望藉由他們的各種作法，使現在與未來的工作成果（業績、利潤、股利等），能夠有大幅度的成長。然而，外部環境的行政面也會有所影響，例如：政府法令的缺失及限制、經濟不景氣、經營的阻礙（物價工資的上漲）、各種非關稅的貿易障礙等等，然而此非單一企業所能解決，不在本文的範圍之內。本文僅就上述的三個變數：企業本身、目標顧客、競爭者進行研究，並建構出完整之顧客服務系統。

「顧客服務系統」的工作內容，建立在資料庫（Database）的運用和從顧客的角度來設計。從每一個顧客的資料收集開始，運用拜訪、接觸、活動的參與、統計分析資料的方法，除了對個別的顧客有著完整的認識，還要作細部的研究，以期能夠清楚了解每個顧客的特質與內涵。接著仔細地去研究、分析出每一個顧客的獨特點，與每一位顧客發展出友善的關係，在適當的時機，為每一位「獨特的」顧客服務，這就是「資料庫行銷」與「個別行銷」的意義所在。

由顧客的資料庫出發，去研究他們之間的異同，再以顧客的角度去思考企業的作為和各種問題，才能夠得到顧客的真意。連每一個資料庫都要完全差異化，才能讓顧客感受到不同的、獨具一格的服務。

「顧客服務系統」由三個變數─企業本身、目標顧客、競爭者，發展出來的作法，依照過去的經驗，其工作內容如圖2所示：

這十六項工作內容如下：

1. 收集顧客資料之「了解顧客」。
2. 研究顧客特性、提供市場區隔之「顧客研究」。
3. 如何建立顧客關係之「顧客關係」。
4. 擬定顧客服務之原則、角色、任務、權責等之「服務計畫」。
5. 如何與顧客聯絡之「顧客聯絡」。
6. 如何處理顧客抱怨，並落實至改善層面以及教育訓練之「顧客抱怨」。
7. 有了滿意的員工，才會有滿意顧客，因此員工滿意最優先之「員工第一」。
8. 如何進行顧客滿意度調查之「顧客至上」。
9. 如何進行員工的教育訓練之「發展計畫」。



圖2　顧客服務系統圖

說明：實線為執行面，虛線為改善修正面

10. 藉由顧客的不滿與希望改善舊產品、開發新產品之「產品計畫」。
11. 針對競爭者進行分析，並提出競爭策略之「競爭關係」。
12. 從舊顧客資料出發，進行新市場研究與開發之「新客開發」。
13. 追求顧客、員工、企業三贏之「共存計畫」。
14. 服務品質競賽之「品質計畫」。
15. 服務績效與管理績效的要求之「績效管理」。
16. 持續不斷的「改善計畫」。

從整體來看，這十六項工作內容已經涵蓋了絕大多數的顧客服務範圍，如果另有未觸及之處，可以另行設計適合的配合內容。

執行計畫

顧客服務最需要予以整合，將資源做最妥當的分配，使整體系統化。系統化的運作，將企業內部所有的資訊與行動，進行連結，並且建立流程的完美銜接、環環相扣，創造出符合顧客需求的價值。

系統化設計有各種輸出以及輸入上程序的機能，在每一次的輸出與輸入間，都能夠對於異常現象加以控制；其次，這種設計有組織結構上調和的機能，能夠在建立組織架

構的同時，將顧客、員工、公司三者的目標結合，成為系統共同要完成的目標；第三，還有能夠進行改善的改善機能，可以做自我的調適，具有彈性能應付各種顧客服務的現象與問題；最後，系統具有回饋的機能，包括員工與顧客的回饋，都可以具體落實在顧客服務之上。

顧客服務系統的導入

「顧客服務系統」是以「顧客滿意」為基礎的企業改造方案，由企業內部的「人」以及「流程」的改造開始，根據「人」的問題以及「流程」的問題，重新界定管理金字塔，最後形成顧客滿意的企業文化。

「顧客服務系統」的導入步驟可分為以下幾個步驟，如圖3所示：

第一、定義以下八個問題：

1.遠見（Vision）：是指我們的未來想變成甚麼樣子，與不想變成甚麼樣子。

2.目標（Goals）：將遠見轉換成待完成之具體目標。

3.角色（Roles）：是指包括依位階區分之高中階經理人與第一線員工，以及依性質區分之戰鬥單位與幕僚單位，各自所要負擔的責任、權利、義務。

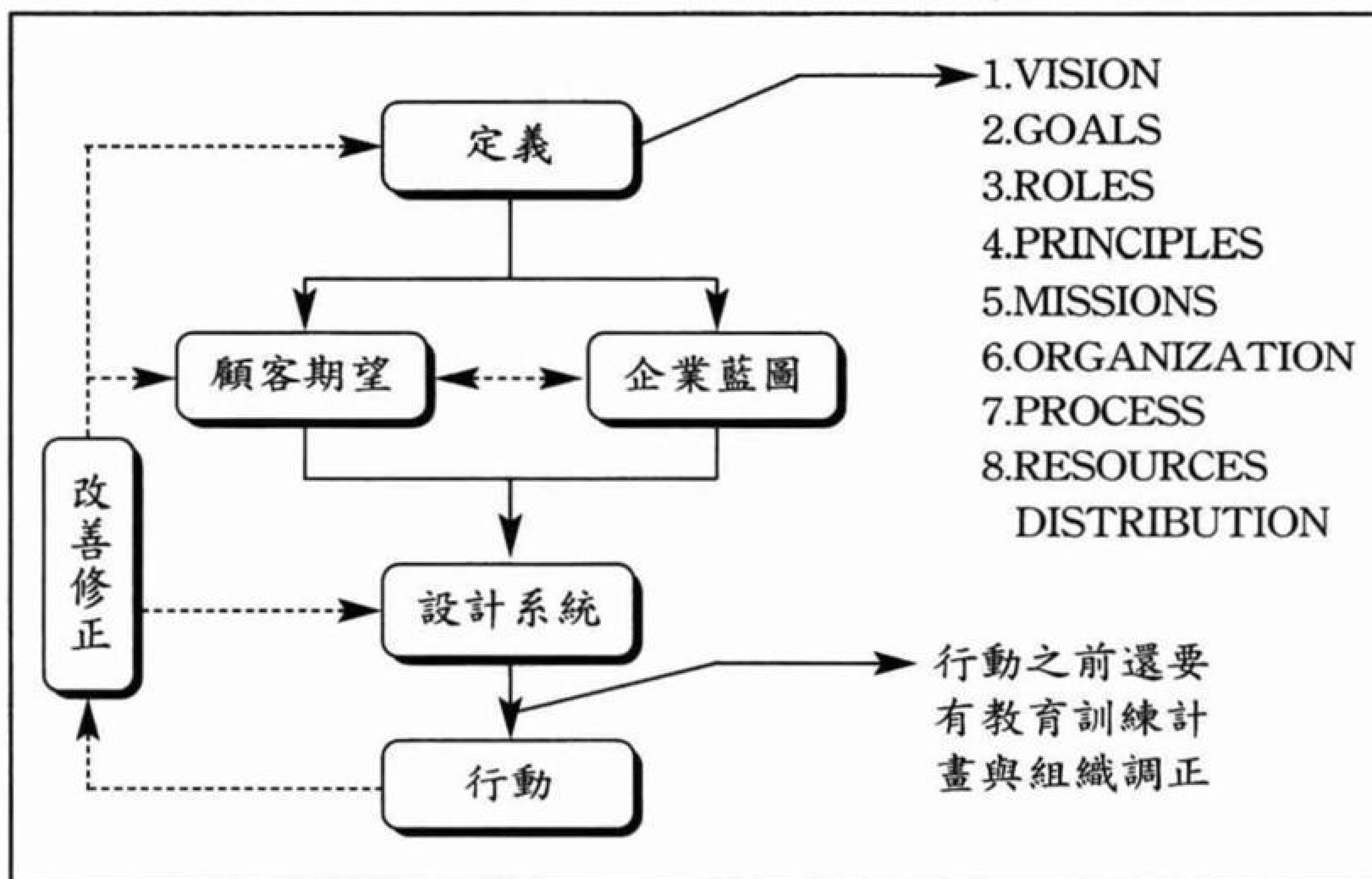


圖3　顧客服務系統導入模式

4.原則（Principles）：定義出企業在實現顧客滿意的前提與精神指標。

5.任務（Missions）：要做的事情有哪些，與該如何去完成，包括時間與工具、負責執行者等。

6.組織（Organization）：如何重新建構組織架構的問題。

7.流程（Process）：重新思考新流程，以顧客滿意的任務完成為導向。

8.資源配置（Resources Distribution）：依照輕重緩急去安排所有的資源，包括人力、物力與財力上的重新思考與安排。

第二、透過兩個觀點—顧客期望與企業藍圖之間的差異，設定自己能力所及的

服務範圍，去安排整個顧客服務系統的結構。

第三、設計顧客服務系統：依照三個變數—企業本身、目標顧客、競爭者，以及本文前面所談到的觀念，設計顧客服務系統。

第四、設計並執行教育訓練計畫：人的問題是整個系統中最重要的關鍵，教育為主、訓練為輔，培養員工的思考與創意，鼓勵員工主動滿足顧客與進行改善。

第五、進行組織調正計畫：包括建立服務品質小組、訂定扁平化倒金字塔管理模式、推動組織內部顧客與外部顧客的滿意方案等，徹底改造組織體質，成為一個追求顧客滿意為企業文化的組織。

第六、執行行動：推動顧客滿意最需要的就是行動，藉由以上的設計，執行全面深化的顧客服務，並制定相關行動之時程圖，掌握競爭時效。

第七、循環改善：從企業內部就形成改善的風氣，獎勵員工提案改善，創造一個有再生能力的企業體質。

結論

我深信企業的價值，不只在於創造短期利潤，而是為了可以永續生存。因此滿足顧

客的需求是第一優先要務，只有滿意的顧客，才有可能培養出忠實的顧客。顧客不一定永遠是對的，但是在現場即使顧客真的錯了，也要盡力使顧客感到滿意，至於對錯的問題，不宜在現場爭論。

想獲致顧客滿意，就必須要感謝第一線員工，因為只有第一線員工的優良服務，才有公司的生存；還要感謝中階管理人，因為對第一線員工的激勵與支援，公司才有大家庭般一體的氣氛；最後應該感謝老闆，因為對服務水準要求以及對員工的關注，使得全公司可以在滿足顧客時，無後顧之憂。

藉由「顧客服務系統」的執行，我認為未來的贏家應該要具備以下的特點：

1. 注重商品以及服務的品質。
2. 注重顧客服務的整體系統化。
3. 市場細分化及差異化，提供高附加價值的商品與服務。
4. 以整體戰代替個人戰，充分將戰力擴大化。
5. 公司的組織架構趨向為單純化以及全面化。
6. 給予員工良好的教育訓練，尤其是在職教育，提昇員工能力。
7. 第一線員工具有自主性與彈性，管理者充份授權，扮演整合角色。

8.對顧客意見的反應更為靈活。
9.加速整體創新的速度。
10.心靈層面的管理與受到重視的比重，將超過物質層面。

此外，「顧客服務系統」之後續發展有四：

1.運用群組軟體（Groupware）架設這個系統，目前採用Lotus公司所開發的Notes進行規劃設計。
2.運用Promodel Corp的「Service Model」進行服務效率的相關運算。
3.尋找更適合的工具及人力，將顧客服務系統設計成為一個可以在電腦上運用的AP，以協助中小企業進行安裝
4.目前仍希望有更多的人與企業投入相關的研究，以系統取代片段的服務。

第四節　甚麼是顧客服務系統

「服務品質」是許多人熟悉的管理名詞，名詞的意義與內涵卻是人人說法不一，也在學術或實務研究上呈現多元面貌，這樣的歧異正也反應出「服務品質」與「產品品質」的差異。

服務品質屬於整個服務流程比較中後段的產物，不是一開始就出現的，也就是說，有服務出現，才能評斷此服務的品質優劣，或者，「服務品質」經常被用於考核控制達成與否，然而並非這些標準的考核造成服務品質的好壞，而是考核之前的行為造成。

與其花費心力在服務流程中後段的項目上努力，不如從源頭去設計一套完整的方案，從服務誕生的根本去達成「高品質」的服務，而不是查核之後的改善。品管大師戴明認為當產品品質出現瑕疵時，一定要從生產流程的開始去找出問題，我認為服務也是一樣，如果出現顧客不滿意的現象，應該從服務產生的源頭開始分析，才能發掘整體全貌。「顧客服務系統」的產生，就是為了從頭開始，讓服務的投入到產出，都能在顧客滿意與顧客忠誠的規範的現象下產生與傳送。

過去研究服務品質的文獻，焦點大都放在對於經營績效、顧客滿意度等的影響，研究者所用的工具仍多參考Parasuraman等三人提出的五缺口模式（conceptual model of service quality）以及SERVQUAL來研究服務品質，都是屬於服務產出（outputs）後的評價。至於投入（inputs）部份之「服務系統」（service system），包括服務行動的辨認與連結、評量標準設計、構成本質和內涵、及其影響因素等產出之自變數，就是顧客服務系統所要解決的問題。

一個完整的「顧客服務系統」基本上可以分成三種觀點：服務傳送系統（service delivery system）、服務作業系統（或服務生產系統）（service operation system or service production system）、和整合上述兩種的服務系統（service system）。此三種系統都有各自不同的範疇，服務傳送系統著眼在前場的探討，是顧客可以看得到的部份；服務作業/生產系統則重視作業面（後場）的研究，是顧客看不到的部份；服務系統整合後場製造與前場傳送，重視由投入、服務過程、產出的三個系統要素，來建構一個適合的服務型態。

組織藉由管理功能的規畫、組織、領導、控制，使得由服務作業系統生產的「服務產品」，持續投入在與顧客直接或間接接觸的現場，藉由員工、設備設施與顧客之間的

互動，將服務特性與顧客需求產生關連以及形成一種經歷過後的體驗，這段歷程是參與服務過程的人們（提供與接受服務的雙方）共享的經驗。依照顧客滿意經營的精神，某個特定組織與顧客之間關係的優良與否，不是組織單方面可以評斷，必需從顧客心中才能得知完整且具體的評價，這樣產生的評價論點，就是所謂的「服務品質」，也是實施「顧客滿意度調查」時所要調查的內容。

顧客服務系統的內涵必須考慮三個基本現象，包括系統工作項目的IO關係（投入到產出）、影響IO關係的中介變數、系統基礎建設。

在系統工作項目的IO關係方面，Fitzsimmons與Sullivan（1982）認為，服務系統應有其投入與產出的關連，他們提出服務系統的開放系統觀點，其中引用系統理論的三個項目，包括投入、產出、與處理程序。在投入的部份，包括顧客、資產或資訊、顧客需求、環境的資訊（經濟、競爭、技術等），在產出部份，包括顧客、資產或資訊，在中間轉換的過程中，包括了服務人員的結構（組織、分散程度、態度、顧客的參與）、服務處理程序（人員的處理程序、協助的處理程序、資訊的處理程序）、人員銷售以及設計修正。由這三個項目的內容顯示，組織必須將顧客的需求當成系統的投入部份，藉由瞭解這些需求的意義，在組織內部轉化成服務包的形式提供給顧客。

在中介變項之中，Fitzsimmons與Sullivan（1982）還主張在上述的IO關係之外，還有服務包與管理人員兩種中介變數。企業在服務的設計、傳送過程和人員的銷售活動，應該被界定在一個服務包（service bundle或service package）之中，包含相關支援的設計、輔助的產品、實體的人員服務、心理的人員服務，當然這些內容都需要人來執行才能落實，因此要受到管理人員的管理，如此方能使整套流程發揮作用。

在系統基礎建設方面，必須站在如何才能提供讓顧客滿意，進而願意持續上門的前提之下，考量服務資源規畫的問題，如區位與廠址選擇、規畫佈置、設施的設計與佈置、工作動線順序與服務過程設計、定義和設計服務工作、評量服務標準、服務負荷量分析（離峰與尖峰之供需關係）、自動化與電腦化。務必考慮顧客在接受服務時是否便利，進而擴大顧客參與，建立雙方關係與認同感，無需等到完全都設置完畢之後，再來考慮如何建構顧客關係。事實上，企業基礎建設就可以落實顧客關係管理，其道理也在於此，這些都是在顧客滿意經營策略下達成，也是我一直主張還是要回歸策略面，各種作業效益才能成為企業的永續經營效益。

第五節　再論甚麼是顧客服務系統

上一篇文章說過，顧客服務系統應該分成三個主要部份，即前場（front office）的服務傳送系統、後場（back office）的服務作業系統、與服務接觸點（service enconter）的互動關係，規畫人員也該從這三個部份著手。前場乃是指顧客看得到的設備、設施、人員所組成的部份，後場則是企業內部的管理系統、設備、幕僚人員等，通常是顧客不能接觸的部份，服務接觸點是前場中會與顧客產生互動的部份，這也是前北歐航空（SAS）董事長Jan Carlzon所強調的「關鍵時刻」（moments of truth）。

服務管理學者Christopher Lovelock（1996）認為組織必須整合服務作業系統與服務傳送系統，以顧客滿意為目的，設計適合組織特性的顧客服務系統。他分析服務產生的過程，組織將資源投入服務作業系統，生產出來的就是服務產品（service product）之要素，並且最後集合所有的要素成為完整的服務，並且將這個服務在服務接觸點傳送給顧客。

服務創造的產出是無形的，可能是多變的現象，不容易標準化，當然服務本來就無

法儲存，而且在服務的流程裡，顧客必定會涉入其中，這種人與人之間的互動，使得服務人員與顧客一定會產生某種程度的接觸，在雙方接觸的瞬間就決定顧客的感受，滿意與否相當清楚，顧客不一定會表示出來，但是他心裡一定很明白，含有極高的人為主觀評斷在內。因此，服務品質十分重要，卻不像實體產品那樣有具體的控制目標，若不從各種人、事、時、地物與工具的觀點，很難進行服務表現的控制。

此外，現在的經營環境變化越來越快速、劇烈，組織需要依賴外部資源的投入，才能持續成長擴大，在這種開放式系統的情況下，外部環境的影響與變動自然也是系統互動的原因，這些外部環境的變化都會對組織產生影響，（如政治、經濟、社會、文化等）特別是企業為了完成任務，必須不斷從外部環境之中取得各項資源，並且將自己所生產、提供的產品和服務，釋放（銷售）到外部環境，再取得更多的資源回到企業內部。換言之，需求面的意見非常重要，更是組織在行銷上的重要資源，因此服務系統應該加上需求面的意見回饋，方能使服務的提供盡善盡美。

所以，服務系統應該包括前場的傳送（delivery）與後場的作業（operation）兩個部份，並以顧客觀點作為檢驗標準，才能在服務的接觸點上，避免產生顧客期望與實際獲得之間的落差，創造顧客滿意的服務。

根據上述對於顧客服務系統的討論，在實務推行時，顧客服務系統要由全公司的觀念建立開始，發展出一套完整的作法，並且透過不斷的修正，改善整個服務的流程，以達到顧客滿意的目標。

首先，以最基本的「何謂顧客」開始，逐步建立起顧客滿意的整體概念，剖析顧客滿意的構成要素、策略、指標、以及顧客的認知與需求，更強調員工也是顧客，想讓顧客滿意，必需先使自己的員工滿意，同時全面實施教育訓練，以建立整體品質管理與服務意識觀，而領導者（經營者）的態度，則成為是否能貫徹顧客滿意的最重要關鍵。

接著，想在競爭日益激烈的經營環境裡，提昇商品品質，強化服務水準，滿足顧客的需求，就需要整體性的系統方法。這種方法必須考慮顧客化和標準化兩種方向，由企業本身、目標顧客、競爭者三個主要的變數著手，建立一個解決這三種問題的系統方法。

顧客化與標準化的差別，在於需不需要知道顧客的特性，如果必須知道顧客個別的差異才能做生意，就該偏向顧客化，如果不必細分顧客的性質就可以產生績效，則可傾向標準化。這兩種觀點不是絕對的顧客化或標準化，而是系統偏重的考量，顧客化的同時，也需要一定程度的標準化，標準化方案落實時，也要適度考量顧客的差異。

然後在設計內容時，從企業、顧客、競爭者三種方向開始，例如顧客方向必須包括瞭解顧客的資料庫、研究顧客特性的分類標準、管理企業與顧客關係的方案、顧客滿意度調查的實施方法、管理顧客抱怨的程序、新顧客開發等；在企業方向上，要規畫提供服務所需要的各種服務規範、員工的教育訓練方法、改善方案、員工滿意計畫、產品研發、管理績效與服務績效的評估辦法等；在競爭者方向上，必須考量企業與競爭者關係的競爭分析、市場情報收集系統、各種購併整合與策略聯盟評估等內容。這樣做的目的，希望讓購買一次的顧客，願意持續上門、成為忠誠顧客的關係，這種關係並非在購買後立即結束，而是在基礎建設時已經考慮，在購買之後正要開始。

這種顧客關係建立之後，會有明顯的影響發生在經營績效上，不僅可以強化生產力與獲利能力，對於公司的收入與利益有提高的效果。規畫者必須建立公司的理念，並且與顧客分享，在價值觀與態度上面取得與顧客一致的立場，從資料庫開始就建立良好的顧客關係，這樣的顧客管理，才是真正具有積極意義的顧客管理，如此方能創造忠誠的顧客，進而完成「顧客滿意有促進銷售的積極意義」。

如果能善用資訊科技，這些資料的收集、管理、傳送、使用與評估，都可以更有系統的去完成。因為提供服務給顧客，不只有現場的服務人員、產品、服務會牽涉其中，

還有許多後勤支援的系統必須配合，才能夠掌握時效性，提供適合顧客的、有效的、即時的服務給顧客，因此就要考慮許多顧客看不見的後場因素，特別是如何運用資訊科技，將無形的服務系統具體化、有形化，就是現在企業經營者必須多費心思的事情。

第六節　服務系統管理之理論與實施：策略性系統觀點

系統理論出現於一九六〇年代及一九七〇年代初期，一般系統理論（General System Theory，簡稱GST）之父Bertalanffy認為，每一個科目都可以視為存在環境中的一種系統，它從環境中得到輸入，將之處理，成為提供給環境的輸出，並藉由回饋控制整個過程，如圖1所示。這套理論當中有許多被引用至管理科學領域的重要系統概念，如子系統、綜效、開放系統與封閉系統、系統界限、流量、回饋等（格雷與史麥爾澤，民國八十六年）。

由組織理論（organization theory）解釋，組織是一種系統的象徵，包括封閉式系統（closed system）以及開放式系統（open system），封閉式系統是一種不與外部環境發生互動、也不依靠外部資源的系統；開放式系統則會與外部環境產生互動、可以從外部取得與交換資源的系統。因此系統（system）就是一組由環境取得並投入的互動要素，轉換這些要素，最後將這些產出釋放到環境之中，這種互動要素的意義就是人與部門之間相

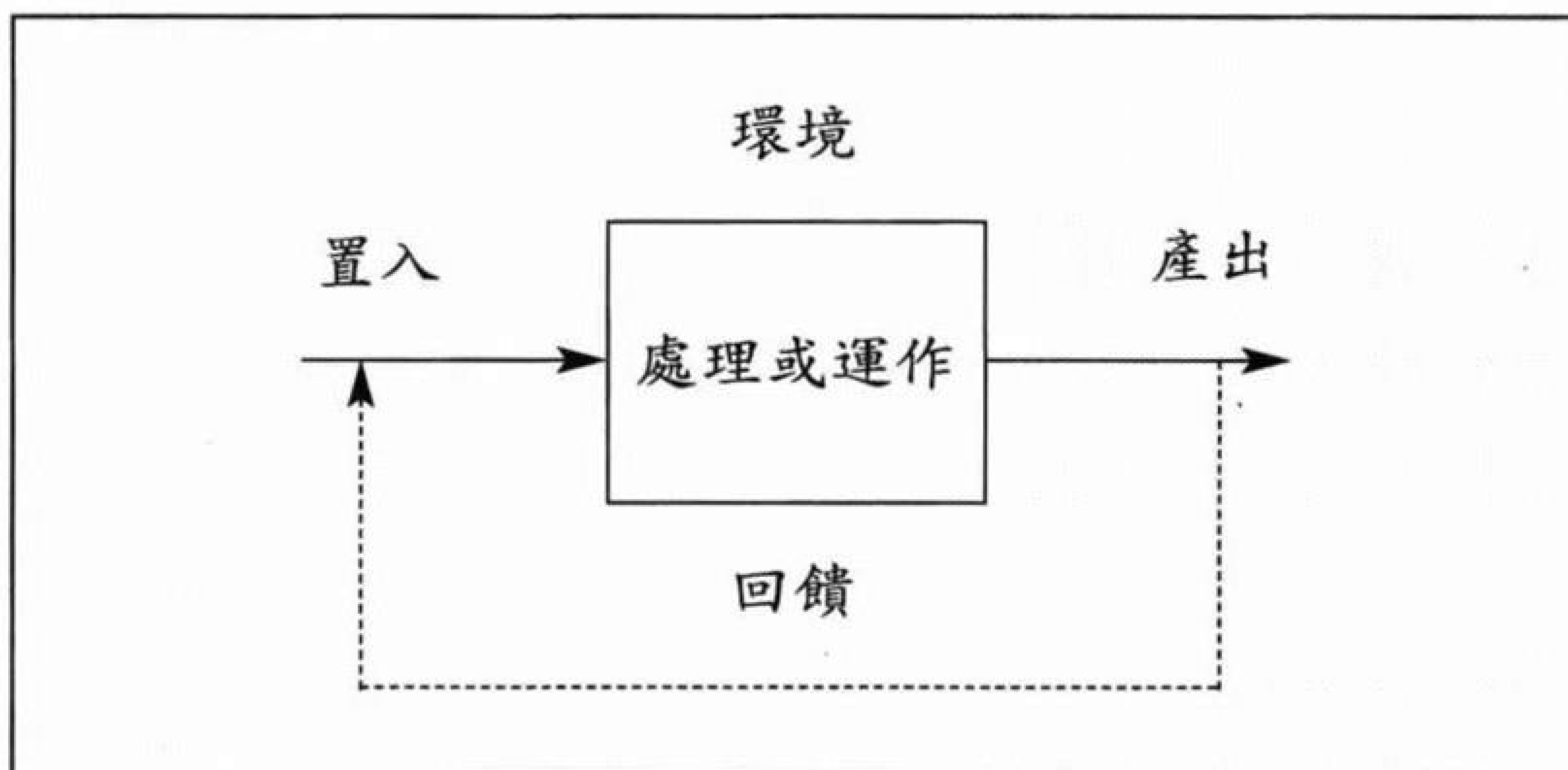


圖1　基本的系統模型

互依存，並且必須一起進行工作（Daft,1992）。

系統觀點的組成除了綜效之外，還必須要從整體論（holism）來考量，系統中有一個部份發生變化，必定會對其他部份產生影響，同時也影響整個系統的運作，因為系統注重的是整體的最佳化，考量涵蓋各個層面的因素，不會只有考慮單一因素的變動（Robbins,1990），如何讓系統順利運作才是重點，因此無須藉由局部最佳化達成整體最佳化。

Fitzsimmons與Sullivan（1982）兩位學者認為，服務系統應有其投入與產出的關連，而且服務的設計、傳送過程和人員的銷售活動應該被界定在一個服務包（service bundle或service package）之中。所以他們提出服務系統的開放系統觀點。

設計服務系統需要考量一些因素，如區位、

設施的設計與佈置，能否帶給顧客便利，以及工作流程與程序、定義服務人員之工作、評量服務品質、擴大顧客參與、選擇適當設備、服務負荷量等（M. Fitzsimmons, J. Fitzsimmons,1994）。

Gronroos（1990）認為，所謂的服務系統應該分成三個主要部份，即前場（front office）、後場（back office）、與服務接觸點（service enconter）。前場乃是指顧客看得到的設備、設施、人員所組成的部份，後場則是企業內部的管理系統、設備、幕僚人員等，通常是顧客不能接觸的部份，服務接觸點是前場中會與顧客產生互動的部份。

Lovelock（1996）對於服務系統的看法，是綜合了服務作業系統與服務傳送系統兩方的觀點。他認為將資源投入服務作業系統，生產出來的就是服務產品（service product）之要素，並且最後集合所有的要素成為完整的服務，並且將這個服務傳送給顧客。

綜上所述，服務系統應該包括前場的傳送（delivery）與後場的作業（operation）兩個部份（圖2），並以顧客觀點作為檢驗標準，才能在服務的接觸點上，避免產生顧客期望與實際獲得之間的落差，創造顧客滿意的服務。

雖然系統觀點可以協助管理者確認組織所面臨的各種變數，並且進一步瞭解各個層面的特性，然而系統觀點並不是萬靈丹（panacea），仍然有其限制。系統是一種簡化後

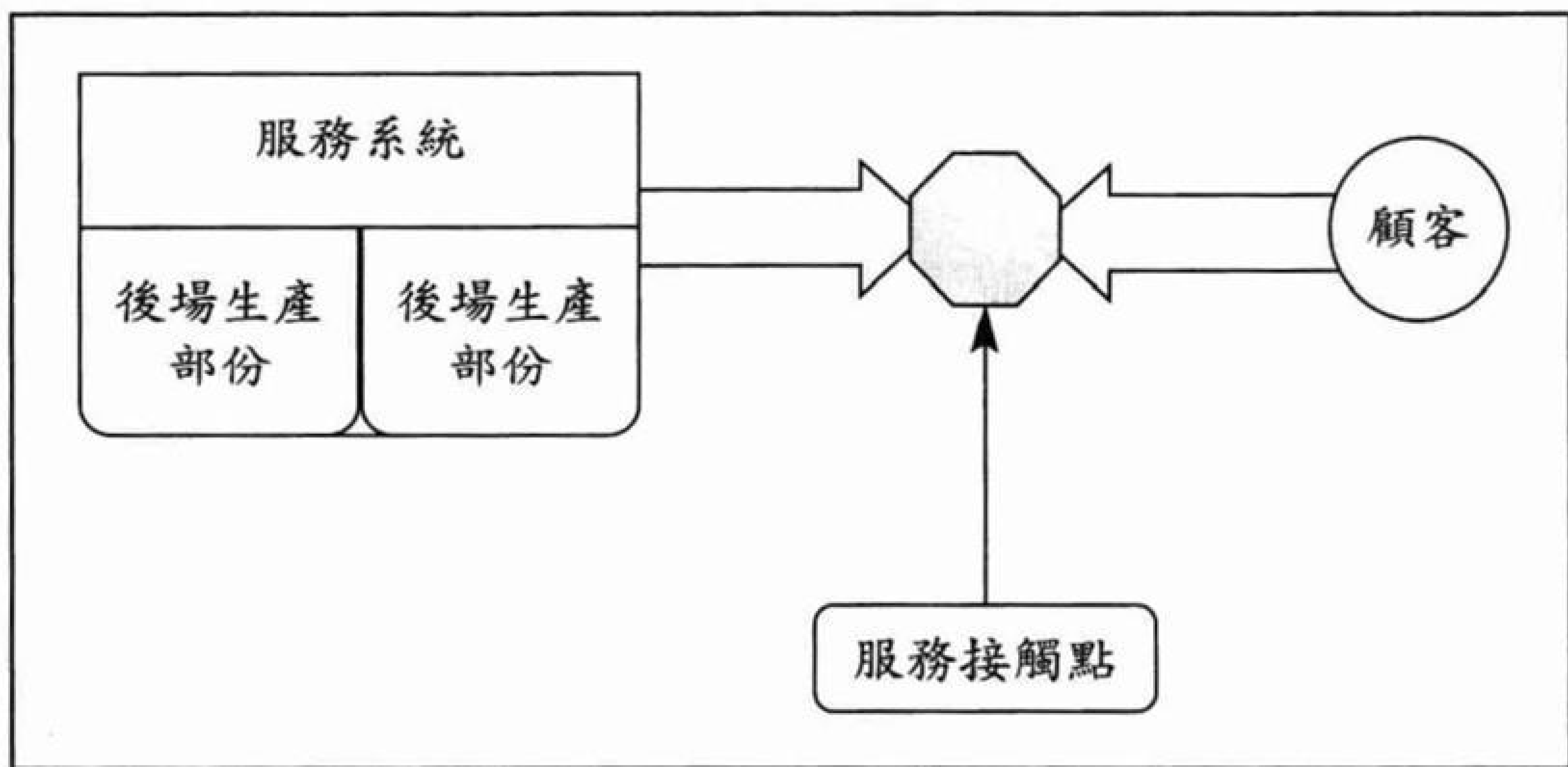


圖2　服務系統概念圖

的模型，無法呈現真實的各種變數與影響來源，而且凡事都從系統解釋，容易出現過於強調各子系統的相互依賴性的問題。即使系統這種動態環境（dynamic environment），能夠掌握既有的環節，也不容易預測未來的變化（Robbins, 1990）。不過系統方法提供了一種可以綜觀全局的方法，對於容易迷失在部門叢林（department jungle）的管理者而言，是一種很好用的工具。也有一些學者及專家運用這種系統方法（system approach），進行服務管理、人力資源方面的研究，並且為St. Louis Trust Bank、Royal Burger、YMCA、Ford Motor、Kawasaki USA等多個組織所採用（Mabert,1991, Schuler,Jackson,1996）。

本研究依照系統觀念，運用美商蓮花顧問公司（Lotus Consulting）的群組軟體Notes與群組技

術I-Net等協助設計及導入「服務系統」。

群組軟體與群組技術之應用

對於許多企業而言，集體合作（Collaboration）可能只是一種理想情況，因為過去缺乏適當的工具，協助公司內部的成員進行有效率的合作，以往所使用的方法不外乎開會或者大量的文件往來，往往造成時間金錢的浪費：腦力激盪耗日費事、會議冗長議而不決、廢紙大量增加徒增環保問題等。自從「合作理論」（Coordination Theory）運用在設計「協力工作系統」（Cooperative Work System, CWS）、或者「電腦支援協力工作」（Computer-Supported Cooperative Work, CSCW）之後，這類問題在群組軟體（Groupware）出現後，已經逐漸找到解決方案（Solutions）（Malone, Crowston,1990）。

國內學者連文雄等人（1996）認為群組軟體是「群體決策支援系統」的一種應用軟體，主要還是運用電腦及網路系統協助一個群體，共同制定決策，以達成其企業使命。根據Ellis, Gibbs, Rein等學者的研究，群組軟體（Groupware）是一種以電腦為基礎，支援一群人從事共同的一件工作或目標，允許即時、非即時的共同作業方式，並且共享資訊的電腦軟體系統。因此其主要內涵在進行溝通、協調，以協助進行決策。

事實上，群組軟體未必適用於所有的企業，因為Press（1992）的研究認為，群組軟體（Groupware）適用與否的標準，在於企業文化以及資訊集中程度。他認為企業的合作文化越高、資訊密集程度越高的企業越適合運用，越能發揮群組軟體的效用。

根據許多學者（Ellis, Gibbs, Rein,1991, Kirkpatrick,1993, Kock, McQueen,1997,）的研究，「群組軟體」的內容應該包含以下幾種工具：

1. 基本群組（Basic groupware）；
2. 電子郵件之訊息交換系統（E-mail Message System）；
3. 電腦會議（Computer conference）；
4. 行程安排表（Electronic calendaring）；
5. 流程控制（Workflow control）；
6. 群組決策支援（Group decision support）；
7. 人工智慧代理者（Intelligent Agents）；
8. 合作撰寫文件（Collaboration writing）；
9. 共同作業區域（Shared work space）；
10. 共用媒體效果區域（Shared media space）。

由群組軟體的特性觀察，有下列項目值得導入群組軟體的組織持續注意。在系統設計的角度方面，要注意：訊息溝通仍是群組軟體最主要的工具、這種溝通方式會造成訊息連結上的重大改變、提供工作時程的安排、以及導致控制權與資料流程的轉移。在組織的角度方面，也要注意：大多數的人工動作也具有同等的價值、產出的價值必須與投入的資源取得平衡、群組軟體的使用與團隊及技術有關、需要重新設計流程（Bullen, Bennett, 1990）。

使用群組軟體時，需要注意下列事項：（Kirkpatrick,1993）

1.群組軟體會改變企業的作業流程。

2.資訊越多表示員工的責任越大。

3.企業文化強調彈性及合作的公司比較適合。

4.群組軟體最有效的時候，是在解決一些具體的問題。

5.若是缺乏高層支持，群組軟體很少會推行有成。

相關研究文獻指出，眾多的群組軟體中，以Lotus Notes最容易學習、最方便使用，安裝量已經超過一千萬套（高蘭馨，民86年；孫振倫、蔡人育，1995；Vandenbosch, Ginzberg, 1996; Orlikowski, Hofman, 1997; Keselica, 1994,），並且Rangaswamy與Lilien（1997）

The I-Net Framework（高層到低層）

I. **User Intrface Optins**
   - A.Notes Client
   - B. The-I-Net Framework Browsers
   - C. Personal Profiling Engine

II. **The Lotus Solutions Framework**
   - A.Defines Enterprise Solutions
   - B. Utilises I-Net templates where applicable

III. **Powerful Enterprise Engines**
   - A. Admin Engine
   - B. Knowledge Engine
   - C. Workflow Engine

IV. **Domino Foundation**
   - A. The Enterprise Server
   - B. Integrates Domino. Connect
   - C. Backend / Legacy Integration

表1　I-Net架構之層次結構（資料來源：美商蓮花顧問公司I-Net白皮書）

也發現Notes與其他群組軟體的主要不同之處有二：第一是允許大規模的跨平台作業模式；第二是以自動化方式，支援工作流程的控管。因此，本研究以Lotus Notes作為範例。

至於I-Ne群組技術，就是一套以Lotus Notes Domino為基礎、穩固且具擴充性的I-Net架構（I-Net Framework），以及結合及管理Intranet、Extranet及Internet上的使用者（users）和企業流程（business processes）的I-Net環境，如表1所示。

I-Net架構是由工作引擎（engines）、範本（templates）、工具

（tools）、實施方法和標準（implementation methods and standards）所組成，所有人員能在一個安全性高並具可擴充性的平台（platform）上建立、維護企業內的各種方案，而且I-Net環境可依每個組織的差異而訂製化（customized），以配合每個企業組織的環境（business environment）、結構（structure）及流程（processes），也能幫助組織快速地開發及整合新的企業整體方案，並降低既有應用系統所需的維護功夫。

此外，如圖3所示，I-Net架構使用以Lotus Domino技術所建立好的模組，並整合適用的Domino應用元件，使得I-Net架構成為一個能透過網路連結各種環境下的使用者及資訊的理想平台，再藉著Domino開放性的標準（open standards），併入了一些Internet元件，包括HTML、Java、Internet plug-ins等等。

再加上四個居中聯繫並且構築成為完整系統的工作引擎，包括行政引擎（Administration）、知識引擎（Knowledge）、工作流程引擎（Workflow）、個人喜好引擎（Personal Profile），設計許多共享服務（shared service）的底層架構，這些服務支援了複雜的企業應用系統，也保留了擴展性以迎合未來的需求。在安全控管方面，整個系統透過Notes/Domino的認證存取方式及通訊上的加密，便能確保資訊的完整性。

根據蓮花顧問公司在許多組織（例如台灣應用材料公司）的實施經驗顯示，確實會

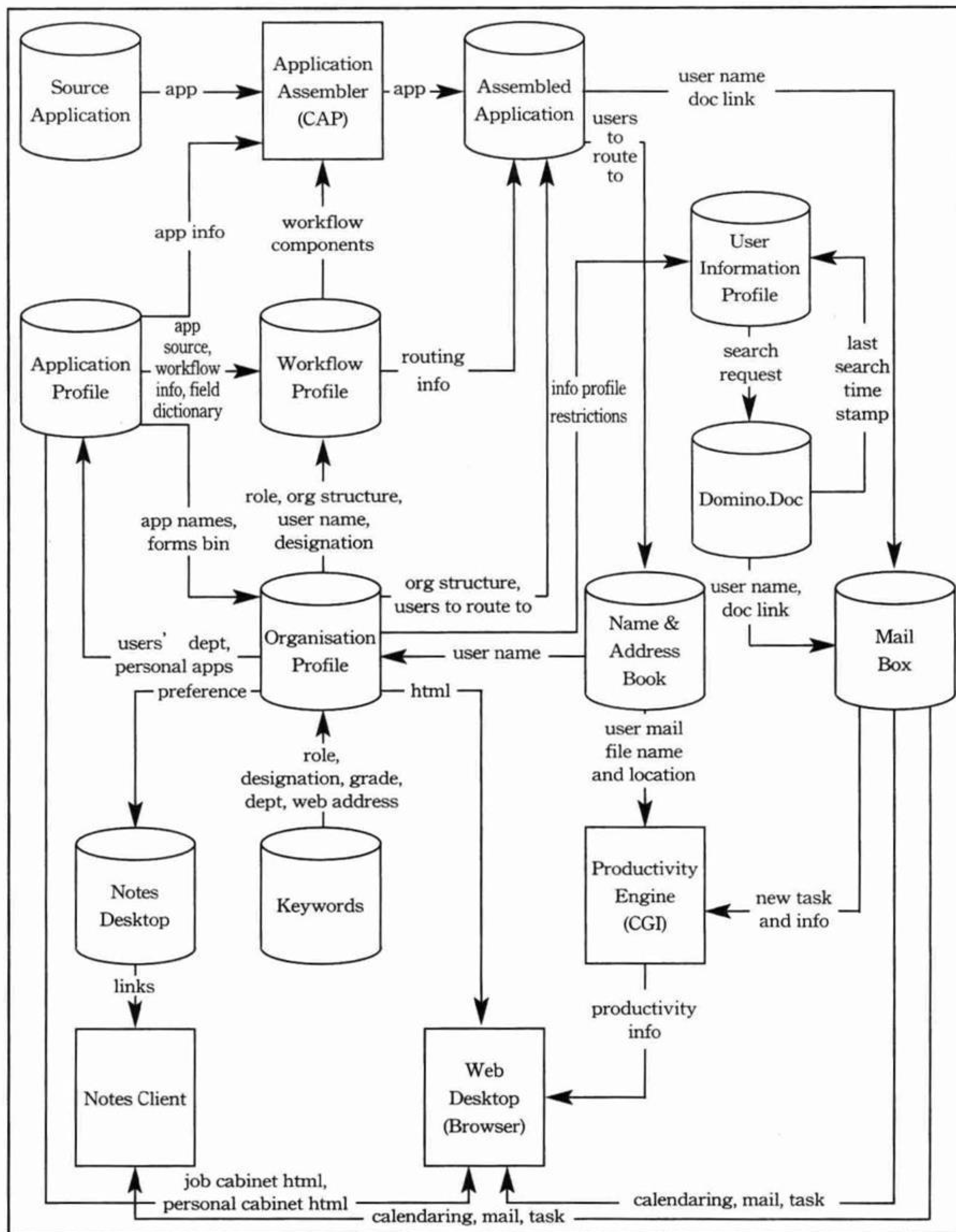


圖3　I-Net架構之資訊處理（資料來源：美商蓮花顧問公司I-Net白皮書）

改善功能型組織的缺失（中央集權、權責不清、跨部門合作困難等），使得功能型組織產生變革與轉型，成為流程導向的組織。換言之，除了跨平台之遠端（客端，client）以及伺服器（server）連結功能，也允許所有使用者共同分享資源，協助使用者進行團隊作業，在服務系統上可以達到了解顧客的需要，提供顧客化的商品與服務等功效。

服務系統管理之實施

本研究將服務系統管理之實施方案稱為「顧客服務系統」，這是一個以「顧客滿意」為價值基礎的企業改造方案，由企業內部的「人」以及「流程」的改造開始，根據「人」的問題以及「流程」的問題，重新界定管理金字塔，在符合目標顧客需求的情況下進行組織變革，讓每一名成員瞭解自己在組織中的價值，並且認同這種價值，充滿熱誠的完成每一項任務，最後形成顧客滿意的企業文化，真正使公司成為顧客導向的組織。

此種服務系統實施，並不在於規範組織內部每名成員的職責、權利、義務等，其正面積極之意義在於協助服務提供時，可以掌握更確切有效的資訊，以提供更貼近、更關懷顧客的服務，人員在系統中的地位，並非僅止於完成資訊系統規範之事務，還有更積極的授權自主意義。

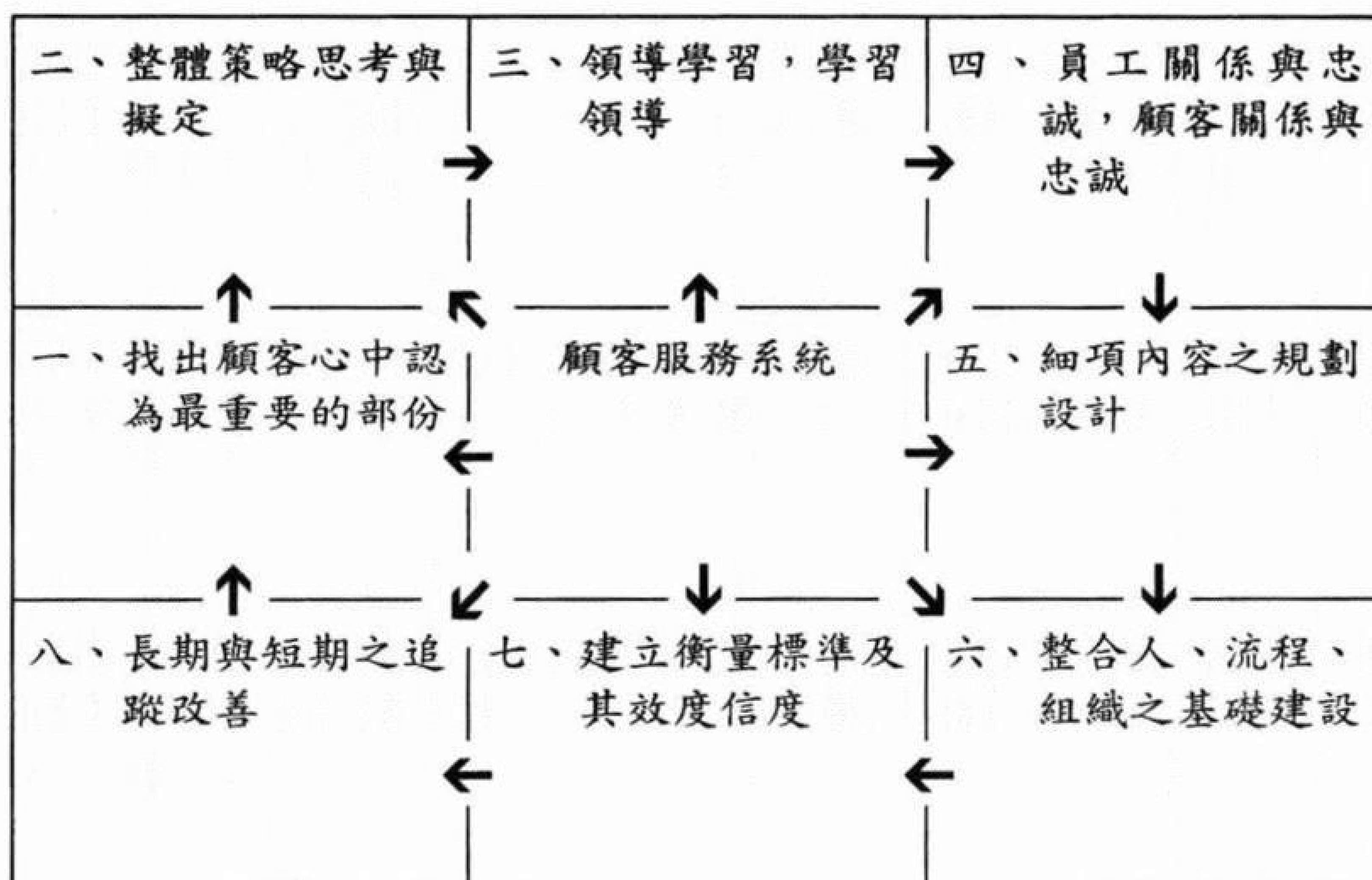


圖4　系統思考圖

如圖4所示，「顧客服務系統」之實施必須先由思考與觀念建立開始，找出顧客心中認為最重要的部份，並且探求為何顧客要上門，根據這些收集到的資料，進行整體策略的思考與擬定。由高階管理者開始，建立學習的觀念，改變個人領導風格，以建立良好的員工關係，贏得員工忠誠，如此方能獲得滿意的顧客。

接著進行各項細部內容規劃和設計，包括人的教育訓練計畫、組織的調整計畫等，進一步整合人、流程、與組織，進行相關基礎建設，例如願景、價值觀等組織文化建立、各項資源的重新分配計畫、全體人員在觀念與態度之共識形成、管理者角色轉化為教練（coach）、流程縮減準備

等，最後建立具有信度和效度之衡量標準，進行長期追蹤之改善計畫。在導入活動方面，如圖5所示，「顧客服務系統」的導入步驟可分為以下幾個步驟：

1. 必須要先定義以下八個項目：願景、目標、角色、原則、任務、組織、流程、資源配置。這些定義不是高階管理者自己定義就可以，還要透過口頭書面文字等溝通方式、正式或非正式溝通管道，將這八個項目具體而且貫徹到每一個單位和個人的工作之中，凝聚全員共識，才能將此系統設計之正面積極意義發揚出來。
2. 透過兩個觀點—「顧客期望」與「企業藍圖」之間的差異，設定自己能力所及的服務範圍，去安排整個顧客服務系統的結構。雖然在圖5之中，競爭者面是虛線所構成，代表規劃時要列入考量，導入時則隱藏在兩個觀點之中，因為競爭者是我們要瞭解的項目之一，我們需要知道顧客的想法，也要知道競爭者正在採用甚麼方法去滿足顧客，以及即將如何規劃他們的服務競爭策略。
3. 藉由本研究前述之群組軟體與群組技術，進行此顧客服務系統之規劃設計。
4. 設計並執行教育訓練計畫：人的問題是整個系統中最重要的關鍵，設計並進行適當的教育訓練課程，培養員工的思考與創意，鼓勵員工主動滿足顧客與進行改善。

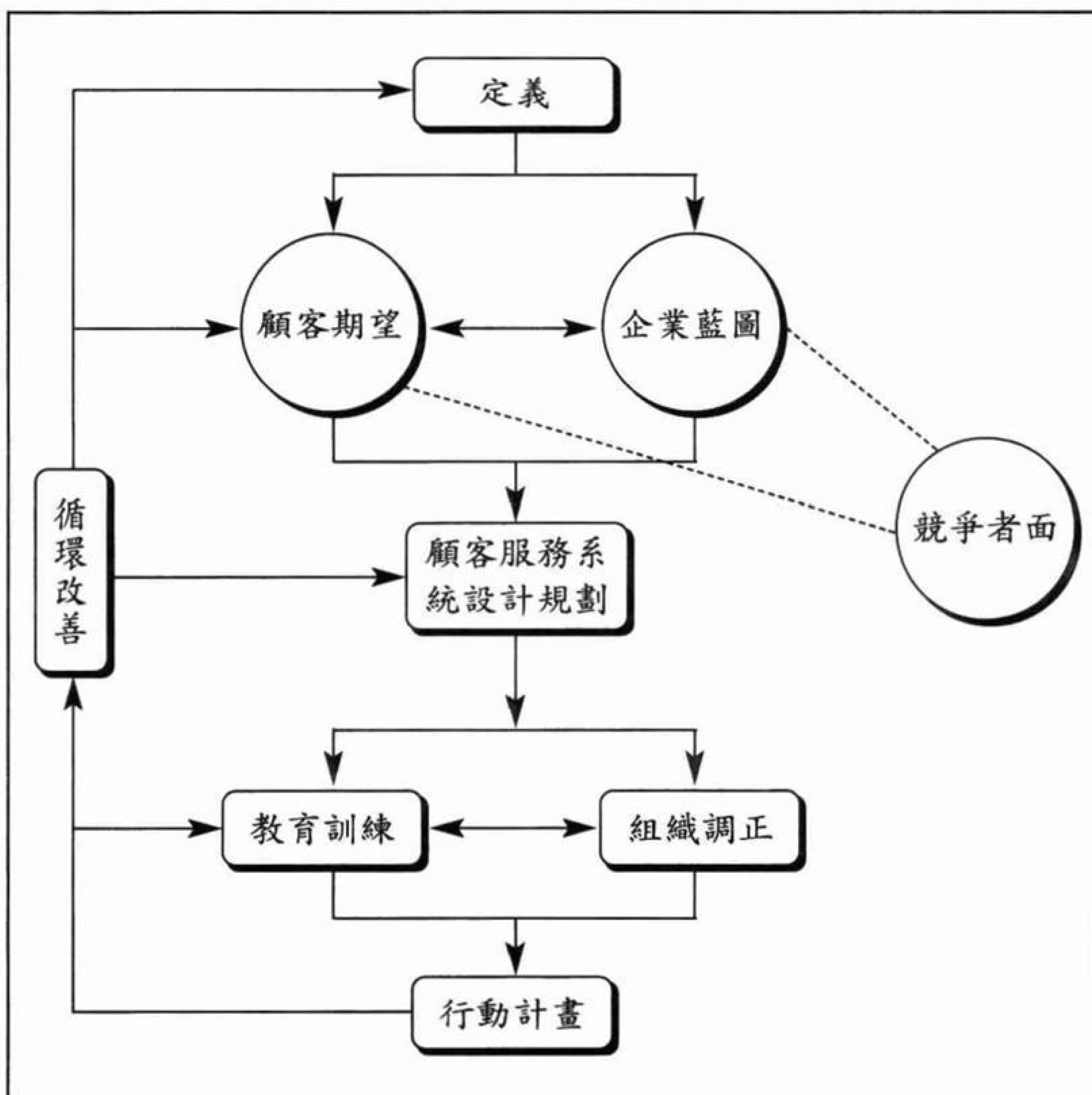


圖5　服務系統導入圖

5.進行組織調正計畫：包括建立服務品質小組、訂定扁平化倒金字塔管理模式、推動組織內部顧客與外部顧客的滿意方案等，徹底改造組織體質，成為一個追求顧客滿意為企業文化的組織。

6.開始執行各項行動計畫，確立執行之時程與負責人員，而且不斷地再從顧客觀點檢視，是否有忽略顧客需求的地方。

除了受到前述之系統方法與群組軟體適用限制之外，這種系統方法還有架設的限制，最主要來自企業電腦化程度、人員的素質（特別是對電腦的熟悉度）這兩項。如果電腦化不足，或是工作人員對電腦作業的方式有恐懼，都不容易推行成功。因此，再推動服務系統化的時候，不僅要教育訓練人員的服務觀念與系統流程運作觀念，還要進行相關的資訊科技課程，方能避免產生抗拒感。

然而使用資訊化的服務系統還有另一項好處，有公平的標準衡量員工的表現。因為每個工作人員有沒有上站工作、工作多久、做了哪些事情、成效如何等，在系統裡面都有記錄，可以兼顧質與量的表現，若是有人在規定的時間裡面沒有做完某件事情，系統會自動告知直屬主管，若是直屬主管未理會此種訊息，系統還會在轉呈更高階的主管，直到有人（最高主管）處理為止。

還有，受到權限限制，未必每個人都有資格去修改系統的設定與訊息，因此，無須擔心服務系統上面的資料有被人竄改的危險。

結論

企業競爭優勢的來源，不外乎是使用更佳的技術與資源所創造出來，相對於競爭者而言，創造並提供顧客更喜好的價值，以及擁有較低的成本，也是市場定位上另一種相對競爭優勢，藉由這種以價值為基礎的投入，就會創造出顧客滿意，並且進而擁有忠誠的顧客，當然對公司的市場佔有率與獲利能力會有正面的影響。

顧客對自身權益的重視，使得來自顧客的要求越來越多，為了符合這些要求（因為不跟隨顧客的腳步就可能被淘汰），企業也不得不努力提昇產品與服務的品質，並且授權給更基層的員工，讓他們在面對顧客的時候，可以在「第一時間」（關鍵時刻）就解決顧客的問題或滿足他們的需求，所以顧客滿意之所以會被企業重視與推行，大部份要歸因為買方的壓力與競爭的激烈。若是不跟隨顧客的腳步，競爭者也會跟隨，誰跟著顧客前進，誰就會得到利益，因此經營績效自然提昇。因為顧客願意再次上門，可以建立忠誠的顧客，自然提高企業的經營績效。

一旦有企業採用這種方法獲致成功，必定有很多人開始研究學習這種成功經驗，甚至進行典範轉移，原本在同業中居於領導地位的這些典範，自然要尋求再突破之道，將原本差距日漸縮小的競爭優勢，重新加以調整，減少組織層級的複雜性，提昇對於各種內外部變動的反應速度，進行各種可以強化體質的變革。

這種變革的產生，將企業的焦點由過去偏重在量化的立場，轉移為量化與質化並重的平衡點，也就是說更重視心靈部份的問題，不再只關心物質部份的問題，這種注重內在的提昇，將成為追求顧客滿意經營的一項重點，不僅重視顧客的感受，也重視員工的感受，換言之顧客和員工滿意與忠誠的獲得，已經是不可忽視的大趨勢。

第七節　速度、成功與顧客滿意

速度，或者快速對顧客意見、市場動態、技術創新的回應，已經是競爭優勢的主要來源之一。速度也可以創造出與同業之間的差異，尤其在產品生命週期短暫的產業裡，更顯得重要，因為誰能先一步將產品商品化上市，誰就能贏得市場佔有率及獲利率。

除了人與流程之外，令一個要改造的重點在於企業對於時間的觀點與運用方式。我們都瞭解，經營環境的變化越來越快速，企業為因應這種變局，一定得採取更快速的經營方法，和競爭者競逐市場，包括加速新產品上市、快速回應顧客需求等，因此「時間壓縮管理」（time compression management，簡稱ＴＣＭ）必須是企業所重視的事情。「時間壓縮管理」的方法，包括以下幾項核心要素：

1. 培養積極的態度，如「顧客就是王」、「時間就是金錢」。
2. 建立消除無附加價值的動作之任務。
3. 改造企業作業流程。
4. 將組織結構扁平化，整合行政人員進入流程中。

5. 強調建立「拉」的系統，取代「推」的系統。

6. 建立工作伙伴的觀念與情誼。

時間壓縮的另一個隱含意義，就是善用資訊科技的協助，重新設計作業流程，我的意思不是買幾台電腦、用OFFICE軟體去撰寫文件、編列試算表、或者投影片製作，這樣只有自動化而已，不是真正懂得資訊科技的角色，它不只輔助我們解決問題，更可以讓公司的運作更順暢、更節省時間。資訊科技不是問題本身，因為問題的根源是在老舊的作業流程，而不是資訊化程度不足，所以Hammer與Champy才會定義企業改造為：「從根本上重新思考，運用現代資訊科技，徹底重新設計作業流程，使得組織績效獲得大幅度的改善。」

在企業改造裡最成功的例子，就是就是馬自達汽車公司（Mazda）與福特汽車公司（Ford）之間的比較。馬自達汽車公司可以用五個人就完成的工作，為甚麼福特汽車公司需要四百名催帳員呢？因為在福特汽車公司會計部門的作業流程中，從下訂單到最後入帳竟然要審核十四個項目，經過改造之後，只剩下三個項目，其他都已經由電腦代勞了，這樣的改造計劃幫福特省下了百分之七十五的管銷費用。

許多公司改造後的新流程中，企業將所有的任務和步驟都壓縮起來，交由一個專案

負責人（case manager）負責，如果是顧客服務中心，就由顧客服務代表來承擔，顧客服務代表必須負責整個流程，還要成為企業與顧客之間的橋樑，有些無法整合在一個人身上的流程，則整合其他相關部門，找出那些與這個流程有關的工作人員，成為一個專案小組（case team）。例如摩托羅拉公司，就將原本各自獨立的通訊產品部門，橫跨原本部門的界線，重組為許多個服務小組，當顧客需要維修服務時，這個維修小組就包括各種人才，一趟就可以完成維修工作，不會出現過去的行動電話部門只維修行動電話設備，衛星通訊與呼叫器都要顧客再另外叫修。

換言之，改造企業的方法並不在資訊科技，資訊科技只是輔助達成改造作業流程的工具，真正的精髓在「重新思考」，打破舊有的作業方式與流程，重新思考顧客要甚麼，如果顧客需要三天內維修完畢，就不應該多一個小時。

所以改造前福特汽車公司的規定是：收到發票後才付款，改造後的新規則轉變為：貨到即付款。為甚麼會有這樣的轉變？因為顧客需要，而且這樣也會建立企業的競爭優勢。既然迎合了顧客的需要，又可以創造競爭優勢，何樂而不為呢？這就是顧客滿意經營可以作為企業改造方案的重大理由。

我知道台灣很多企業都忽略了速度是一個可以創造競爭優勢的來源，根據研究顯

示，速度越快的公司，在顧客回應、產品開發週期、產品及服務的提昇、產品與服務的傳遞配銷、資訊的分享與技術改良等，都有極佳的表現。

速度，不僅環境變動迅速的產業需要注重，處於成熟期、安定少變動的產業更需要，因為誰掌握速度，誰就掌握成功的先機。

第八節　顧客滿意工程

一九六九年行銷學大師Philip Kotler在他發表於「Journal of Marketing」的學術研究「Broadening the Concept of Marketing」中（與Sidney J. Levy合著），一語道出：「行銷必須從『推』（pushing）顧客上門的觀點，轉變為『顧客滿意工程』（Customer Satisfaction engineering）的推動」。

這句話由二〇〇二年的我來詮釋，就變成不論任何行業，都必須從顧客需求探索開始，生產顧客喜愛的產品，並以顧客期待的（或方便的）方式傳送給顧客，並提供適度的售後服務。而為了達成這樣的效果，企業必須從看得見的各種軟硬體設備設施、以及看不見的員工能力培養、主管領導能力甚或者企業的組織文化等，都以迎合顧客需求的標準進行規劃、設置和執行。

在大學教授相關課程，常遇到學生抱怨消費不滿意的現象。例如有位同學說：「其實在買東西時，馬上能夠瞭解這家店的生意到底好不好，因為老闆的服務態度就讓自己覺得很想下次再來。同樣的東西為甚麼自己一定要多跑一段路來找這家店購買呢？這就

是老闆的服務已經抓住顧客的心了；然而有些店卻不是如此，老闆的作風讓人在買完東西的瞬間，就告訴自己下次不會再上門了，而自己也會向其他同學宣傳，很快的這家店在學生們心中就是一家很差勁的店。」

這兩種作風的老闆，恰好是Philip Kotler他所指稱的「推」與「顧客滿意工程」的代表象徵。

基本上顧客滿意要從多方面經營，第一線的顧客關係更是影響的關鍵，縱使標語貼得再多、口號喊得再多、廣告再吸引人，不能從「心」做起就是沒有用，對顧客來說一點意義都沒有，可惜很多企業仍然不在乎，他們在乎的是銷售量，卻忘了銷售量是由顧客造成，而長期的利潤即是忠誠的顧客和他們的口碑。

有了好的產品，企業才有行銷的核心，因此企業必然在乎他們的「產品」。可是甚麼是「產品」？不是顧客花錢購買回去的、具有硬體性質的物體才是產品，顧客花錢購買的還有伴隨的服務、該公司員工的整體表現以及公司的形象（員工與組織），甚至公司的理念也是顧客採購的項目之一。而Philip Kotler教授所謂的「顧客滿意工程」，正是要扭轉各種營利或非營利的組織對自己的「產品」的認知，花店不是只有賣花、餐廳不是只有賣餐點、博物館不是只提供歷史文物、醫院不是只有針筒與藥物。企業必須從根

本問題思考起：「甚麼是我的產品？」

由「產品」這個概念延伸出來需要思考的，包括自己的實體產品、服務（無形產品）、員工（包括第一線人員與其他非直接接觸顧客的人員）、組織自身的結構與系統，當然還有組織和高階管理者的經營理念。這是屬於企業界限內部的問題，企業界限外部的問題還有供應商（supplier）的問題，供應商必須提供符合規格以上的零組件給公司，公司才能生產出符合顧客需要的實體產品，

除此之外，還必須向前延伸到經銷商與消費者端，企業必須教育經銷商如何愛惜商品，甚至效法美國一家專門製造抹布的米利肯公司（Milliken，國外網址：http://www.milliken.com），這些抹布的使用者，主要是為工廠和醫院負責清潔問題的清潔公司，米利肯將抹布賣給清潔公司，清潔公司再把它租給每一個用戶。如果這樣就結束了，那麼米利肯就不會擁有這麼龐大的生意了。

在米利肯裡，一個新進員工要開始學習如何賣抹布，要經過二十週以上的嚴格訓練，內容有教室上課、工廠參觀、市場行銷研究以及業務技巧研究等等，再加上為期一年的試用期。他們也為自己的顧客訓練員工。包括為清潔公司訓練業務人員，替他們準備談生意時的各種必備資料，指導他們如何正確使用，舉辦各種的研討會議，甚至還可

以因應客戶的特殊需求，做各種快速的服務。

米利肯成功的原因就在於，他們把破布變成具有高附加價值、差異性極大的產品。透過提升商品價值、服務的品質與快速的市場反應，米利肯成功的扭轉了商品的印象，把它變成一個全新的商品與市場，這種作法把原本單約的「商品」，提升成為不再只是「商品」而已，做到了李維特所說的：「商品這種東西是不存在的。」

從自己的「產品」開始思考，創造您的「顧客滿意工程」吧！

結語

完成第五本書，並沒有喜悅，而是非常嚴肅的心情看待，這本書不僅是十年來文章的集合，也是重新審視自己在這十年來所有的表現，如同作者序所說，我正在一個人生的策略轉折點上，究竟這條路該怎麼走下去，除了自己投身於顧客滿意的研究，還是需要更大規模的研究團隊呢？

十年來絕大多數時間，研究者都是孤獨的，孤獨的研究過程未必是不好的，但總覺得少了些友朋的助力，當然很多人都在默默關心我，可是這種關心卻無法轉換成相互提攜的研究經歷與成果。也許如許多先哲都說過，研究者終究是孤獨的啊！

從顧客滿意到顧客滿意經營，代表著一種觀念的落實與具體實現，最基本的都已經在這本書裡面了，如果讀過這本書發現不能滿足，那該去看「新顧客滿意學：21世紀的成功之道」，或者「服務競爭優勢：探索永續經營的奧秘」，如果想要找工具，這兩本書也存放了很多工具，不過，就在「顧客滿意經營的六大觀點：衛南陽談顧客滿意」這本

書之後，我還會以工具為導向，出一本顧客滿意經營導入之管理工具方面的書，希望能藉著一己之力，將這個領域的各層次都能夠圓滿的寫出一套，以滿足各位讀者的渴望。

謝謝大家花費心力看完這一篇短文。

國家圖書館出版品預行編目資料

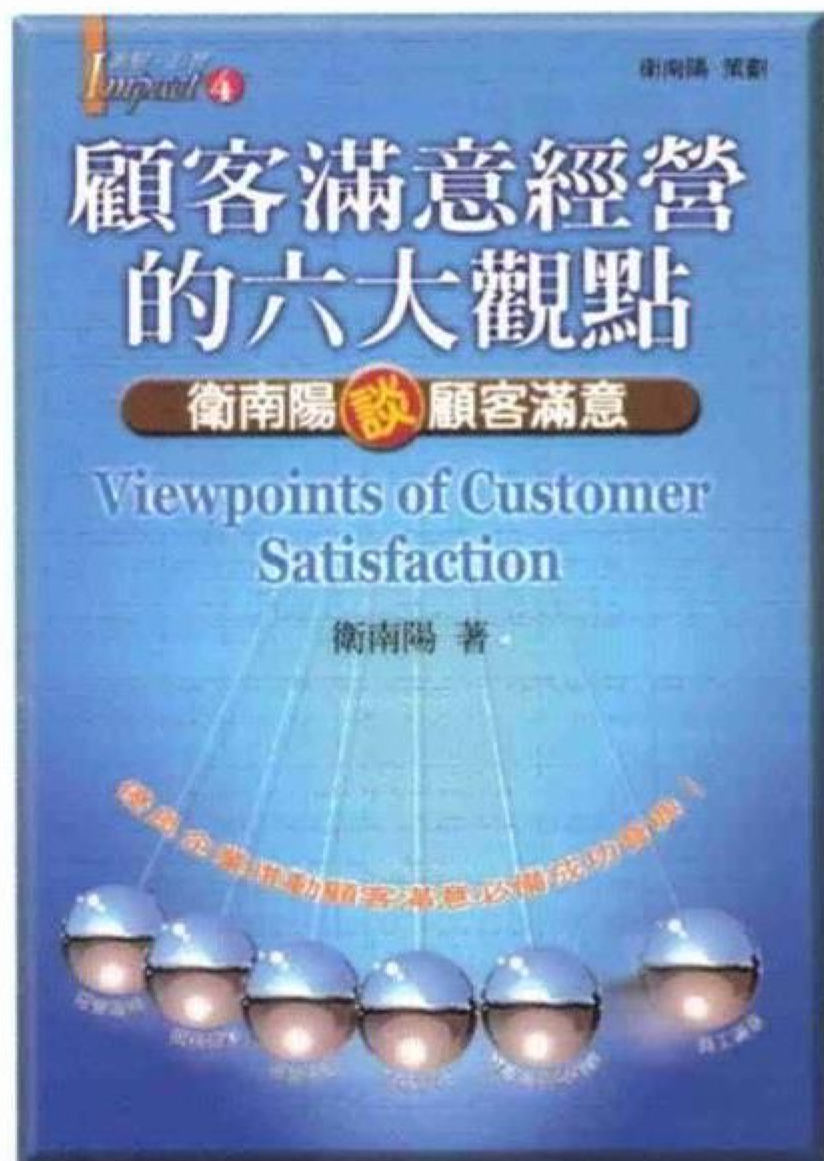
顧客滿意經營的六大觀點：衛南陽談顧客滿意＝
Viewpoints of Customer Satisfaction /
衛南陽 著.－－初版.－－〔臺北縣新店市〕：
商兆文化, 2002[民91]
面： 公分.－－（Impact系列叢書：4）
ISBN 957-0381-15-9（平裝）
1. 顧客關係管理
496.5 91020286

Impact 系列叢書 004

顧客滿意經營的六大觀點
—衛南陽談顧客滿意

策 劃 者 衛南陽
作 者 衛南陽
責任編輯 廖乾偉
發 行 人 商兆文
出 版 者 商兆文化股份有限公司
總 經 銷 飛鴻國際行銷股份有限公司
地 址 台北縣新店市中正路501-9號2F
電 話 (02)82186688
傳 真 (02)82186458~9
郵政劃撥 19295799 飛鴻國際行銷股份有限公司
製版印刷 世和彩色印刷事業有限公司
電腦排版 辰好電腦排版企業有限公司
初版一刷 2002年11月
定 價 新臺幣250元
登 記 證 局版臺業字第0806號
• 版權所有 · 翻印必究 •
ISBN 957-0381-15-9

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。



衛南陽 著

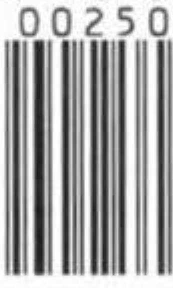
顧客滿意經營的六大觀點

衛南陽談顧客滿意

Viewpoints of Customer Satisfaction

雖然本書是由一篇篇的文章組成，卻是字字珠璣，囊括了企業推動顧客滿意經營時所需的最基礎知識。包括壹週刊、大潤發、劍湖山等知名企業都有漂亮的顧客滿意經營之道，值得參考！

ISBN 957-0381-15-9
00250

9 789570 381153

總經銷／



飛鴻國際行銷股份有限公司
Flying Horn International Marketing Co., Ltd.